

# Kunnan perinnän ulkoistamisen vaikutukset

ANTTI-PEKKA HOKKANEN  
TAMPEREEN YLIOPISTO  
HALLINTOTIETEET  
KUNTA- JA ALUEJOHTAMINEN  
TAMMIKUU 2018

# Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	6
2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOTEUTUS.....	8
2.1 Tutkimuskysymys.....	8
2.2 Tutkimuksen eteneminen.....	9
2.3 Tutkimuksen toteutus .....	10
2.4 Haastatteluiden purkaminen .....	12
3 KUNNALLISEN HALLINTOTAVAN MUUTTUMINEN .....	14
3.1 Uusi julkisjohtaminen.....	14
3.2 Kunnan toiminnan ulkoistaminen.....	17
3.3 Tilaja–tuottaja-toimintamalli .....	18
4 PERINTÄ ILMIÖNÄ.....	22
4.1 Digitalisaatio kuntatoiminnassa.....	26
4.2 Vapaaehtoinen perintä .....	27
4.3 Oikeudellinen perintä .....	29
4.3.1 Ulosotto.....	30
4.3.2 Jälkiperintä.....	32
4.4 Saatavan vanhentuminen .....	32
4.5 Tekninen toimija perinnän osallisena .....	33
4.6 Nykyinen perintälaki .....	34
4.6.1 Perintälain muutokset.....	36
4.6.2 Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista .....	38
5 PERINNÄN ULKOISTAMISEN VAIKUTUKSET EMPIRIAN PERUSTEELLA .....	40
5.1 Tutkimuskohteet .....	40
5.1.1 Mikkeli.....	40
5.1.2 Jyväskylä.....	41
5.1.3 Kangasniemi ja Toivakka .....	42
5.1.4 Pieksämäki .....	43
5.2 Perintäprosessi tutkittavissa kunnissa.....	43
5.3 Perinnän ulkoistamisen epäkohdat .....	45
5.4 Perinnän ulkoistamisen vahvuudet .....	48
5.5 Perinnän tulevaisuus ja digitalisaatio kuntakentällä.....	52
5.6 Lakien vaikutukset perinnässä.....	55
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	58

7 POHDINTA .....	62
7.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	67
7.2. Jatkotutkimusaiheita .....	68
LÄHTEET .....	69
LIITTEET.....	74

## **KUVIOT**

Kuvio 1. SWOT -analyysi

Kuvio 2. Tutkimuskysymysten lokerointi

Kuvio 3. Tilaaja–tuottaja-toimintamalli

Kuvio 4. Saatavan syntyminen ja elinkaari

Kuvio 5. Yksityisoikeudellinen kuluttajasaatava

Kuvio 6. Julkisoikeudellinen kuluttajasaatava

Kuvio 7. Vireillä olevat ulosottoasiat asialajeittain vuosina 2011–2016

Kuvio 8. Perintäkulut

Kuvio 9. Vanhan perintälain mukaiset perintäkulut

## Tiivistelmä

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Kunta- ja aluejohtaminen
Tekijä	Hokkanen Antti-Pekka
Tutkielman nimi	Kunnan perinnän ulkoistamisen vaikutukset
Pro gradu -tutkielma	74 sivua
Ohjaaja	Haveri Arto
Aika	tammikuu 2018
Avainsanat	perintä, ulkoistaminen, NPM, perintälaki

---

Perintä on tärkeä osa kuntien taloutta. Uudet ajattelutavat ja mallit ajavat ulkoistamisen pariin, sekä huono taloudellinen tilanne ja niukentuvat voimavarat kunnissa ovat saaneet muutoksia kunnissa aikaan. Moni kunta on siirtynyt käyttämään yksityissektorin tarjoamia perinnän palveluita.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sitä, miksi monet kunnat ovat päätyneet ulkoistamaan perintään liittyvät toimet, mitä ongelmia ulkoistamisesta on seurannut ja miten se palvelee kunnan omaa toimintaa. Tutkimuksessa tarkastellaan ulkoistamisen vaikutuksia kunnallisessa perinnässä. Tavoite on tuottaa uutta tietoa ja näkemyksiä kunnan perinnän saralta.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa perehdytään viiteen suomalaiseen kuntaan ja niiden perinnän käytäntöihin. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla ja jokaisesta kunnasta on haastateltu yhtä henkilöä. Aineiston analyysi on toteutettu sisällönanalyysillä ja tutkimuskysymyksien pohjalta on lähdetty purkamaan aineistoa. Lopuksi kirjallisuudesta ja haastatteluiden aineistosta on yhteen nivottu johtopäätökset.

Tutkimuksen tuloksina nousi esiin se, että perintä on palvelua, jota kunta tuottaa kuntalaisille ja ulkoistamisen seurauksena kuntalaisten suhteet kuntaan ovat kaventuneet, sekä kuntien maine on noussut kyseenalaistetuksi ulkoistamisen myötä. Kunnat haluavat keskittää riskinhallintaa ulkoisen toimijan valtaan luoden samalla säästöjä, mutta seurauksena kuntien oma asian tuntijuus kuihtuu. Lisäksi perintälain muutokset ovat muuttaneet perinnän käytäntöjä vuosien varrella.

Jatkotutkimusajatuksina esille nousee ajatukset selvittää ulkoistetun perintätoimen todellista tehokkuutta suhteessa kunnan omaan perintään nykypäivän sähköisessä maailmassa ja miten eroavat yksityisomisteisten perintäyhtiöiden kustannukset julkisomisteisista yhtiöistä.

## 1 JOHDANTO

Nykyisen suuntauksen mukaisesti monet kunnat ovat ulkoistaneet perinnän yksityisen sektorin perintäyhtiöille ja ulkoistettu perintä on hyvin yleistä kuntien keskuudessa. Se herättää ajatuksia kunnan perintäjärjestelmän tehokkuudesta nykyisessä muodossaan, sekä lain saatavien perinnästä 513/1999 (myöhemmin perintälaki) toimivuudesta kuntataloudessa.

Kuntien perinnässä on havaittavissa eroavaisuuksia. Perintää säädellään lailla, mutta lain tulokinnassa on eroavaisuuksia. Voidaan todeta, että joissain kunnissa on epäonnistuttu perinnässä. Saatavia myydään ulkopuolisille toimijoille, jolloin herää kysymys siitä, onko perinnän ulkoistaminen hyvä vaihtoehto.

*”Kirkkonummen kunta aikoo myydä perintäyhtiölle lähes toivottomia saataviaan eli perinnässä olevia vanhoja laskuja. Yhtiö tarjoaa kunnalle 143 000 euron laskunipusta 24 000 euroa.” (Viisyykkönen 2016.)*

Ehkä perinnän epäonnistumista voidaan pohjustaa kuntien niukkenevilla voimavaroilla ja sillä, että voimavaroja joudutaan kohdentamaan niille toimialoille, joista niistä koetaan saavan suurin hyöty. Niukkuudesta johtuen resurssit saattavat olla riittämättömät suorittamaan perintää tehokkaasti. (Meklin yms. 2009, 250.) Kunnan on saatava hyötyä asettamastaan panoksesta, joten kenties perintään asetettu panos ei ole tuottanut haluttua hyötyä.

Suomen kuntaliitto teki vuonna 2013 kyselyn kuntien perintätoimen hoitamisesta. Kyselyyn vastasi vajaa puolet Suomen kunnista. Vastauksista ilmeni, että lähes 90 % Suomen kunnista on käyttänyt ulkoisten perintäyhtiöiden palveluita ja noin 75 % kunnista on päättänyt erilaisten perinnän ulkoistamisen ratkaisusta. (Pönkä 2014.)

Pönkä (2014) painottaa tuloksissaan, että kaikkia kunnan saatavia ei voida kuitenkaan periä perintäyhtiöiden kautta, mutta joissain tapauksissa kunnat ovat kiertäneet lakia ja käyttäneet hyödykseen ulkopuolisia perintäyhtiöitä. Perintäyhtiöt ovat lähettäneet perintäkirjeet kunnan nimissä toimien niin sanottuna teknisenä toimijana.

Kuluttajavirasto on tehnyt vastaavan huomion kunnan perinnästä ja perinnän ulkoistaminen näyttää tuottavan ongelmia kunnissa:

*”Perinnän ulkoistaminen näyttää siis johtaneen siihen, että perintälakia ei aina noudateta myöskään kuntien saatavien perinnässä. Edellä esitetyn eduskunnan oikeusasiamiehen päätöksen mukaan kunnan on valvottava riittävästi toimeksisaajan perintämenettelyä. Oma ulkoistamisen aiheuttama ongelmansa on se, että kunta kieltäytyy käsittelemästä velallisen esittämää huomautusta ja vetoaa siihen, että huomautusten käsittely on ulkoistettu perintäyhtiölle. Toisaalta puutteita havaittiin myös kuntien omassa perinnässä.”*  
(Kuntaliitto 2008.)

Perinnän laillisuudesta ja lain kiertämisestä on käyty keskustelua julkisuudessa ja esimerkiksi Mikkelin Sosiaalidemokraattinen puolue teki vuonna 2015 aloitteen, jossa haluttiin selvitys ulkoisten perintäyhtiöiden laillisuudesta ja mahdollisesti niiden käytön luopumisesta. Kunta oli aiemmin ulkoistanut perinnän riittämättömien resurssien vuoksi. Mikkelin valtuusto ei kuitenkaan hyväksynyt aloitetta perinnän ulkoistamisen lopettamisesta. (Mikkeli 2016.)

## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa kunnan perinnän ulkoistamisen vaikutuksista ja esittää keinoja perintäkäytäntöjen tehostamiseen. Tutkimusta lähestytään tarkastelemalla perintäprosessia ja arvioimalla prosessiin vaikuttavia tekijöitä, sekä ajatusmaailmaa ulkoistamisen taustalla. Tutkimuksessa pohditaan perinnän ulkoistamisen positiivisia puolia, miten kunnat ovat hyötäneet ulkoistamisesta ja onko sillä saatu oletettuja säästöjä aikaan. Esille nostetaan myös negatiiviset puolet eli mitä huonoja vaikutuksia ulkoistamisella on ollut ja onko se vaikuttanut kuntalaisten elämään tai kunnan oman toiminnan heikentymiseen.

Tutkimuksen kannalta on tärkeä pohtia, olisiko kunnilla mahdollista suorittaa perintä itse ja onko kuntakoolla ja niiden tuomilla resurssieroilla vaikutusta perinnän ulkoistamiseen. Lisäksi pohditaan ulkoisen perintäyhtiön toimintaa ja roolia. Miten kumppanuus ulkoisen perintäyhtiön kanssa toimii kunnan kannalta ja onko sillä vaikutuksia kuntalaisten arkeen? Tutkimusta tehdään kuntalaisten ja kunnan näkökulmasta.

Tutkimuksen taustalla ovat omat henkilökohtaiset huomiot kunnan perinnän toimivuudesta ja käytännöistä. Kun työskentelin kunnassa, työskentelin myös saatavien parissa. Kirjasin saatavia kirjanpitoon ja pidin yllä saatavien kantaa, sekä olin mukana luottotappiokirjausprosesseissa. Huomioni kiinnittyi siihen valtavaan työmäärään, jota saatavien eteen jouduttiin tekemään. Perintäprosessia suoritettiin hyvin pitkälle käsin ja vaiheita oli useita. Saatavista saatu raha ei mielestäni vastannut työpanosta. Lisäksi mielenkiintoa perinnästä herätti sen ympärillä käytävä uutisointi ja se, että markkinoilla toimii muutama suuri yritys, jotka tuntuvat hallitsevan koko markkinoita.

### 2.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen keskittyessä ulkoistamiseen, on tärkeä pohtia vaikutuksia. Vaikutukset nimenomaan ovat tämän tutkimuksen tärkein teema, joista juurtuu tutkimuskysymys. Tutkimuskysymyksen ympärille voidaan rakentaa erilaisia täydentäviä kysymyksiä, joilla saattaa olla vaikutusta ulkoistamiseen. Tutkimuksen varsinainen tutkimuskysymys on:

- Mikä on perinnän ulkoistamisen vaikutus kunnallisessa perinnässä?



Täydentäviä kysymyksiä:

- Onko nykyisellä perintälailla millaisia vaikutuksia kunnan perintään?
- Mikä on saanut kunnan ulkoistamaan perinnän?
- Miten kunnan perintäprosessi toimii?

Tutkittavana ilmiönä on perinnän ulkoistamisen vaikutukset kunnassa. Esille voidaan myös nostaa sähköisten järjestelmien yleistymisen ja kenties niiden tuoma apu tulevaisuudessa. Sähköisten järjestelmien on kuvailtu helpottavan perintää kunnissa ja monissa kunnissa on aloitettu sähköisten järjestelmien esille tuominen (Pönkä 2014).

## 2.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus jakaantuu kolmeen suureen osa-alueeseen: kirjallisuuskatsaus, aineiston keruu ja analysointi ja tulokset sekä yhteenveto. Näistä kolmesta kokonaisuudesta rakentuu tämän tutkimuksen runko ja kolmen kokonaisuuden lopputuloksena on syntynyt valmis Pro gradu -tutkielma. Tutkimus etenee siten, että tutkimuksen ensimmäinen luku on johdantoa eli tutustumista tutkimuksen aiheeseen. Esille nostetaan aiheen ympärillä pyörivä yleinen keskustelu ja problematiikka sekä ajatukset tutkimuksen taustalla.

Toinen luku paneutuu tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusmenetelmiin. Luvussa kerrotaan tarkemmin, mitä tutkimuksella pyritään saamaan aikaan ja miten tutkimus on toteutettu. Luvussa on myös esitetty tutkimuskysymykset, jotka voidaan esittää perinnän ulkoistamisen ympärille.

Kolmannessa luvussa on kerrottu tutkimuksen taustalla olevasta teoreettisesta viitekehyksestä, jonka pohjalta tutkimusta on lähdetty jäsentämään. Luvussa paneudutaan uuteen julkisjohtamiseen ja kuntien hallinnollisesta muutoksesta seuranneihin uusiin palvelutuotantomalleihin.

Neljäs luku kertoo perinnän taustoja ja historiaa. Miten saatavat syntyvät, mitä vaikuttavia tekijöitä saatavissa tulee huomioida ja mitä keinoja tulevaisuudessa voi olla saatavakannan pienentämiseen, esimerkiksi sähköisten järjestelmien kehittäminen. Esille nousee myös lait, jotka vaikuttavat perintään ja luvussa kerrotaan perintään koskevia käsitteitä auki.

Viides luku paneutuu haastatteluaineistoon ja luvussa avataan aineistosta esille nousseita asioita empirian avulla. Ensiksi esitellään lyhyesti haastateltavat kunnat ja puretaan aineistoa kuvioiden 2 ja 3 mukaisen jaottelun mukaan.

Kuudennessa luvussa nostetaan esille tutkimuksen johtopäätökset ja pyritään tuomaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Esille tuodaan teoriasta nousseet yksityiskohdat ja tuetaan niitä haastattelun aineistoilla.

Seitsemännessä luvussa pohditaan johtopäätöksissä esille nousseita asioita syvemmin ja vapaammin eli laajennetaan johtopäätöksistä syntyneitä ajatusmalleja enemmän. Lukuun sisältyy myös tutkimusprosessin arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

## **2.3 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimusta lähestytään teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimuksen teoreettinen näkökulma koostuu kuntien hallinnollisesta muutoksesta, mikä ajaa kuntia etsimään uudenlaisia ratkaisuja palvelutoteutukseen. (Hood 1991, 3; Lähdesmäki 2003, 9; Salminen yms. 2009, 28–29). Yksi ratkaisuista on ulkoistaminen, joka voidaan toteuttaa tilaaja–tuottaja-toimintamallin mukaisilla ratkaisuilla, joilla eritetään palvelun tuottaja ja tilaaja toisistaan (Valkama 2004, 202; Junnila 2012, 7). Tässä tapauksessa ulkoistetaan perintätoimi ulkoisen toimijan hoidettavaksi. Lisäksi tutkimuksessa tuodaan esille perintää vaikuttavat lainsäädännöt. Tutkimuksessa keskitytään ulkoisen perintäyhtiöiden kanssa toimiviin kuntiin.

Itse tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa yksityiskohtaisen ja moniulotteisen tarkastelun, sekä aineiston ymmärtämisen ja sen mukaisen tulkinnan. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan kohdentaa halutulle kohderyhmälle, tässä tapauksessa perinnän ulkoistaneisiin kuntiin. (Hirsijärvi yms. 1997, 161, 164.) Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä ja aineiston analysointi tapahtuu osittain samanaikaisesti aineiston keruun yhteydessä, kuten käsitteiden määrittelyllä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta muodostuu pieniä kokonaisuuksia, joiden yhdistelmästä lopulta muodostuu johtopäätökset. (Tuomi yms. 2003, 110.)

Tutkimusta varten suoritin viisi haastattelua eri paikkakunnilla, jossa jokaisessa oli tietyllä tapaa omat käytäntönsä perinnän suhteen. Aluksi kartoitin mahdollisia kuntia asukasmäärän ja internetistä löytyvien perintätietojen avulla. Valitsi nämä paikkakunnat osaksi niiden asukasmäärän vuoksi, sillä halusin tietää, onko kunnan asukasmäärällä vaikutusta perintään. Haastateltavat kunnat sijaitsivat myös suhteellisen lähellä toisiaan, joten haastatteluiden suorittaminen oli helppoa. Lisäksi olin perehtynyt kyseisten kuntien perintään ennen tutkimuksen aloittamista.

Viidestä haastattelusta kunnasta neljä käytti ulkoisen perintäyhtiön palveluita. Yksi haastateltavista kunnista oli ulkoistanut perinnän omistamalleen yhtiölle eli kunta omisti perintäyhtiön, mutta toiminta oli eriytetty kunnan muusta toiminnasta.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, koska sen etuina koetaan olevan joustavuus, sekä mahdollisuus täydentää aineistoa haastattelutilanteissa (Hirsjärvi yms. 1997, 205). Teemahaastattelu ei luo rajoitteita haastattelutilanteissa ilmentyvien lisätietojen. Vertailuun voidaan käyttää lomakekyselyä, joka on jäykempi, koska se on toteutettava ennakkoon suunnitellussa muodossa. Teemahaastattelu soveltuu hyvin avoimien kysymyksien esittämiseen, missä haastateltavat voivat esittää uusia näkökulmia tutkimuskysymyksiin liittyen ja nostaa esille asioita, jotka voisivat muuten jäädä huomiotta. Tutkimus toteutetaan laadullisin menetelmin, koska perinnän ulkoistamisen syitä, prosessia ja vaikutuksia on vaikea asettaa kvantitatiiviseen asemaan. Kvalitatiivinen tutkimusasetelma mahdollistaa avoimet kysymykset, joihin ei ole yksiselitteisiä vastauksia. (Koskinen 2005, 104.)

Haastattelurunko oli hyvin yksinkertainen ja sisälsi tutkimuskysymysten ympärille rakentuneita suurempia kokonaisuuksia. Kysymyksillä haettiin laajoja vastauksia, joihin sitten pyydettiin tarkennusta haastatteluiden aikana. Haastatteluiden kesto vaihteli puolesta tunnista reiluun puoleentoista tuntiin. Jokaisesta haastattelusta muodostui hieman erilainen kuin toisesta ja jokaisesta haastattelusta nousi esille erilaisia yksityiskohtia.

Haastattelukysymyksissä selvitettiin, että minkälainen vaikutus perinnän ulkoistamisella on ollut kunnan toimintaan ja miksi kunta on päättänyt luopua perinnästä ja luovuttaa toiminnan ulkopuoliselle taholle. Miten ulkopuolinen toimija nähdään kunnan silmissä ja onko kunnalla mahdollisuutta tai onko kunnassa selvitetty mahdollisuutta perinnän toteuttamiseen itse? Miten kunnat näkevät digitaalisuuden perinnässä ja mitä mahdollisuuksia se mahdollisesti tuo? Miten

uusi perintälaki on vaikuttanut toimintatapoihin ja minkälainen roolin perinnällä on kunnassa? Haastattelut suoritin Keski-Suomen ja Etelä-Savon kunnissa. Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelutilanteissa kirjoitin muistiinpanoja ylös.

## 2.4 Haastatteluiden purkaminen

Tutkimuksen analyysivaiheessa tutkijalle selviää vastauksia asettamiinsa tutkimuskysymyksiin ja -ongelmiin. (Hirsjärvi yms. 1997, 209). Haastatteluita litteroidessa pohdin haastatteluissa esille nousseita vastauksia ja peilaisin niitä toisiinsa. Prosessia suoritin sisällönanalyysin avulla, jonka tarkoitus on etsiä merkityksiä aineistosta (Tuomi yms. 2003, 105). Sisällönanalyysin pohjalta aloin tehdä aineiston luokittelua eri teemakokonaisuuksiin, minkä voidaan nähdä oleellisenä osana aineiston purkuprosessia (Hirsjärvi yms. 2000, 147). Aineiston luokitteluun käytin hyväkseni SWOT -analyysin perusteita.

SWOT -analyysi on tehokas keino analysoida tietoja. SWOT -analyysi on yritysmaailmassa yleisesti käytetty nelikenttämenetelmä, joka paneutuu yrityksen vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin sekä uhkiin. (Venugopal 2010, 66.) Samaa ajattelumallia pystyin hyödyntämään tutkimuksessa ja tutkimuskysymyksieni pohjalta tein jaottelun nelikenttään. Sain haastattelut lokeroitua hyvin samankaltaisiin kokonaisuuksiin. Haastatteluita lokeroin perustein, että mitkä ovat ulkoistamisen hyödyt, haitat, mahdollisuudet ja uhat.

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet	Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet	Uhat

Kuvio 1. SWOT -analyysi (Venugopal 2010, 66.)

Kuviossa 2 on esitelty, miten SWOT -analyysin pohjan mukainen nelikenttä rakentuu ja miten yrityksen toimintaa voidaan pohtia. SWOT -analyysin jaottelun vaikutus voidaan vielä rajata sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön eli yrityksen sisäiset tekijät ja yrityksen ulkopuolelta tulevat vaikutteet.

Sisäinen ympäristö	Ulkoistamisen vahvuudet	Ulkoistamisen heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	Ulkoistamisen tulevaisuus (digitalisaatio)	Ulkoistamisen uhat

Kuvio 2. Tutkimuskysymysten lokerointi

Muodostin kuvioon 3 SWOT -analyysiä mukailevan nelikentän, johon aloitin kokoamaan aineistoista esille noussutta tietoa. Sisäiseen ympäristöön liittyy hyvin vahvasti kunnan oma toiminta ja sen ympärille liittyvät päätökset, kuten miksi perintää ulkoistetaan tai miksi perintä tulisi säilyä kunnan omissa käsissä.

Digitalisaatio ja lainsäädännön muutokset ovat muun muassa ulkoisia ympäristötekijöitä tarkastellessa kunnan perinnän ulkoistamista. Lisäksi ne voivat toisaalta olla uhkia perinnässä. Kunnat eivät voi itse vaikuttaa näiden ulkoisten tekijöiden tuomiin muutoksiin.

### **3 KUNNALLISEN HALLINTOTAVAN MUUTTUMINEN**

Tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä on New Public management ja siitä seuranneet toimintamallit, kuten tilaaja–tuottaja-toimintamalli. Lisäksi esille tulee nostaa perintää ohjaavat lait, joiden puitteissa perintää toteutetaan. Näillä kaikilla näen olevan vaikutuksia tutkimukseeni ja näiden pohjalta tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu.

Tutkimus paneutuu kunnan ulkoistamisen vaikutuksiin perinnän suhteen. Ulkoistamiseen johtavat suuntaukset tulevat kunnan hallinnon puolelta ja jotta aihetta voidaan enemmän ymmärtää, tulee esille nostaa muutoksien taustalla vaikuttavat tekijät. Uuden julkisjohtamisen avulla voidaan selittää ideaa kuntien muutosprosessien taustalta, mikä osaltaan voidaan liittää ulkoistamiseen ja siitä seuranneisiin vaikutuksiin.

#### **3.1 Uusi julkisjohtaminen**

Uusi julkisjohtaminen eli New Public Management (NPM) on doktriini, joka on noussut suosioon maailmanlaajuisesti hallinnollisessa ajattelussa. Taustalla uuden julkisjohtamisen syntyminen on ollut tyytymättömyys julkisen hallinnon tilaa ja toimintaa kohtaan. Asukkaat ovat olleet tyytymättömiä verorahoillaan tuotettuihin palveluihin ja virkakoneistot on nähty raskaina. Uuden julkisjohtamisen avulla on pyritty omaksumaan yksityiseltä sektorilta periaatteita, automatisoimaan prosesseja, rajoittamaan hallinnon koon kasvua –erityisesti vähentämällä virkamiesten lukumäärää ja rajoittamalla julkista toimintaa. Uuden julkisjohtamisen avulla on pyritty luomaan markkinoita enemmän kansainväliseen suuntaan, jotta voitaisiin parantaa julkisen sektorin toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta. Uuden julkisjohtamisen avulla on pyritty löytämään vastaus parhaaseen tapaan johtaa ja organisoida julkishallintoa. (Hood 1991, 3; Lähdesmäki 2003, 9; Salminen yms. 2009, 28–29)

Uuden julkisjohtamisen nähdään tuottavan ratkaisuja julkisen talouden paineisiin ja kustannuksiin liittyvissä kysymyksissä, sekä parantavan kansalaisten asemaa suhteessa hallintoon. Keinoja, joilla toteutetaan uuden julkisjohtamisen oppeja: virastojen ja liikelaitosten yksityistäminen, virastopalveluiden muuttaminen sähköisiksi palveluluiksi, tavoite- ja tulosjohtamisen mal-

lin tavoittelu, virkasuhteiden muuttuminen työsopimuksiksi. (Valkama 2008, 38.) Uusi julkisjohtaminen on lähtöisin Iso-Britanniasta ja sieltä levinnyt Yhdysvaltoihin, Australiaan, Skandinaviaan, sekä muualle Eurooppaan. Uuden julkisjohtamisen voidaan nähdä levittäytyneen ympäri maailmaa, mutta sen vaikutukset ovat olleet erilaisia. (Lane 2002, 3–4; Lähdesmäki 2002, 31–32.)

Suomessa ollaan oltu suhteellisen tyytyväisiä hallinnon toimintaan, sillä keskiverto suomalainen luottaa verorahoillaan saamiin palveluihin ja julkisiin instituutioihin (Salminen yms. 2009, 169). Kuitenkin kansainvälistymiskehitys ja muiden maiden esimerkit nostivat reformit esille Suomessa. Lopullisen sinetin uudistustarpeelle aiheutti 1990 -luvun lama, jonka seurauksena julkisten menojen supistaminen oli välttämätöntä. Julkinen byrokratia oli Suomessa paisunut liian suureksi, tehottomaksi ja resursseja tuhlailevaksi. (Lähdesmäki 2011, 76–77.)

Uusi julkisjohtaminen sisältää periaatteita siitä, kuinka julkisen sektorin johtamista voidaan uudistaa, parantaa ja tehostaa. Sen perimmäinen tarkoitus on antaa vastaus siihen mikä on paras tapa organisoida ja johtaa julkisen sektorin toimintaa. Se toimii tietynlaisena ohjenuorana kehittyvän julkisen organisaation toiminnassa. Taustalla on näkemys siitä, että julkisten organisaatioiden ei tarvitse tuottaa kaikkia kansalaisten palveluita. Palveluita voidaan tuottaa markkinoilla, mutta palvelun laadun valvonnan tulee säilyä julkisella toimijalla. Uusi julkisjohtaminen ei kuvaa mitään yksittäistä kehittämistapaa, eikä se rakennu minkään reformin ympärille. Sen idea on tuoda yhteen erilaisia reformistisia ajatuksia. (Lähdesmäki 2002, 31–32; Valkama 2008, 37.)

Haverin (2002, 7–9 Jylhäsaaren 2009, 40 muk.) mukaan on neljä peruskeinoa tarkastella uuden julkisjohtamisen toteutusta: järjestelmä ja organisaatiotasolla tapahtuva hajauttaminen, markkinaehtoisuuden toteuttaminen, tuloksien ja vaikutusten seuraaminen, sekä yksityisen sektorin johtamistapojen seuraaminen. Keinot julkisen hallinnon uudistamiseen muodostuvat kolmesta elementistä. Ensimmäisen muodostaa parempi johtaminen, joka on välttämätöntä taloudellisuuden, tehokkuuden ja joustavuuden toteutumiseksi. Toisekseen taloudellisuus ja tehokkuus vaativat yksilön näkökulman huomioimisen ja yksilöllä tulee olla mahdollista vaikuttaa julkisissa palveluissa. Kolmas elementti on taloudellisesti itsenäisten ja itseohjautuvien organisaatioiden muodostuminen. Käytännöntoteutuksia uudelle julkisjohtamiselle on muun muassa budjetileikkaukset, voucherit, tulosvastuu, suorituksen arviointi, asiakkuus, strateginen johtaminen ja

suunnittelu, desentralisaatio, laskentatoimen ja talousjohtamisen kehitys, henkilöstöjohtaminen, käyttäjämaksut ja tilaamisen ja tuottamisen erottaminen toisistaan. (Hood 1991, 4–5.)

Uuden julkisjohtamisen taustalla vaikuttaa vahvasti julkisen valinnan teoria, sekä managerialismi. Julkisen valinnan teoriassa on nähty tarve uudistaa julkista sektoria supistamalla sen vaatimuksia ja herättämällä uusia näkemyksiä julkisjohtajan roolista. Julkisen valinnan ideana on soveltaa taloustieteitä politiikkatieteisiin. Politiikka nähdään markkinajärjestelmänä, joka toimii omilla säännöillään ja tavoillaan, ja jossa on omat yrittäjänsä. Julkisessa valinnassa korostuu edustuksellinen demokratia. Teorian mukaan julkisen sektorin toimijat tahtomattaan tai tietoisesti ajautuvat tehottomiin toimintamalleihin. (Lähdesmäki 2003, 43–46.) Kuntien virkamiehillä voi olla palveluntuottajasta omia preferenssejä, jotka voivat olla henkilön henkilökohtaisia näkemyksiä parhaasta palveluntuottajasta. Kunnat eivät välttämättä tuota niitä palveluita, joita vaadittaisiin tai jotka edustaisivat palveluyhteisön parasta. (Valkama yms. 2008, 35.)

Vastauksena hallinnon tehottomuuteen nähdään managerialismi, jossa ihannoidaan yksityisen sektorin johtamista ja pyritään tuomaan yksityisen sektorin periaatteita julkiselle sektorille. Teoria on saanut vaikutteita tieteellisen liikkeenjohdon eli taylorismin periaatteista, joita pidetään näkemyksinä oikeista johtamistavoista. (Lähdesmäki 2003, 49.) Managerialismissä nähdään johtamistaitojen olevan menestymisen edellytys julkisen sektorin tilanteessa. Managerialismi painottaa, että yksityisen ja julkisen sektorin johtamisen erot eivät ole suuria. Yksityisen sektorin johtamisopit nähdään sellaisinaan siirrettäväksi julkiselle sektorin johtamiseen ja hallintoon. (Jylhäsaari 2009, 44.)

Uuden julkisjohtamisen tuomiin markkinaehtoihin ratkaisuihin ei voida suhtautua kritiikittömästi. Markkinamaisen ajattelutavan pelätään heikentävän julkisen toiminnan vaikuttavuutta ja kansalaisten tasa-arvoisuutta ja virkamiesten toiminnan eettisyyttä. Toiminnan on nähty johtavan jopa epäeettiseen käyttäytymiseen. (Lähdesmäki 2011, 79.) Eettisen näkökulman tarkastelu on tärkeää. Julkisen hallinnon toimijoilta tulee vaatia moraalisten ja eettisten periaatteiden noudattamista.

Kunnalliset yksiköt ovat jäykkiä ja hitaita sopeutumaan ympäristömuutoksiin, koska toiminta määräytyy hallinnollisten päätösten ja oikeudellisten säännösten kautta –eikä markkinoiden. (Valkama 2008, 36.) Uudessa julkisjohtamisessa on tärkeää erottaa poliittiset päätöksentekijät



ja virkamiehet toisistaan. Lisäksi tuottajat tulee erottaa palveluiden tilaajista. Idealistisessa mallissa poliittiset päätöksentekijät luovat päämäärät ja strategiset tavoitteet, joita virkamiesjohtajat pyrkivät toteuttamaan. Mallin toiminen edellyttää, että virkamiehillä on käytettävissä tarvittavat resurssit. (Jylhäsaari 2009, 41.) Markkinamekanismien ja kilpailun hyödyntäminen ovat keskeisiä ajatuksia uudessa julkisjohtamisessa. Se tarkoittaa, että palvelun järjestämistehtävät ja tuottaminen ovat erotettava toisistaan. (Kaljunen 2011, 57.)

### **3.2 Kunnan toiminnan ulkoistaminen**

Ulkoistaessa organisaatio siirtää aiemmin itse tuottamansa toiminnan ulkopuoliselle toimijalle. Julkisen sektorin tapauksessa voidaan puhua siitä, että kunta siirtää tuottamansa palvelun kunnan ulkopuoliselle toimijalle. Ulkopuolinen toimija voi olla esimerkiksi yksityinen yritys tai kunnan omistama liikelaitos. Ulkoistamisella toivotaan saavutettavan kustannussäästöjä ja toiminnan tehokkuuden parantamista. Ulkopuolisen toimijan avulla oman organisaation omien kustannuksien toivotaan keventyvän ja näkemys on, että ulkopuolinen taho tuottaisi palvelun tehokkaammin. (Fredrikson 2006, 66; Kiiha 2002, 1,4.)

Kunnan toiminnan ulkoistamisesta puhuttaessa esille nousee usein myös käsite yksityistäminen. Käsitteitä saatetaan käyttää toisinaan rinnakkain. Yksityistäminen eroaa käsitteenä ulkoistamisesta siten, että yksityistämisellä tarkoitetaan toiminnan siirtämistä kokonaan tai osittain yksityiseen omistukseen tai valvontaan, jolloin julkinen yritys lakkaa olemasta. Ulkoistaminen on siis käsitteenä paljon laajempi, koska se kattaa kuntien ja yksityisten välisen julkisoikeudellisen yhteistyön. Ulkoistaminen voidaan myös rinnastaa alihankinnan käsitteeseen, sillä alihankinta on toiminto, jossa päähankkija ostaa alihankkijalta osan palveluista tai tuotteistaan. (Sutela 2003, 14.)

Periaatteessa kuntien perinnän ulkoistamisessa on kyse alihankinnasta, jossa osa palveluista ostetaan alihankkijan avulla, joka sitten tuottaa palvelua kunnalle. Palveluiden ulkoistamista voidaan kuvata tilaaja–tuottaja-toimintamallin avulla. Tilaja–tuottaja-toimintamallilla tarkoitetaan sitä, että julkinen virasto pilkotaan palveluiden ostajiin ja palveluiden myyjiin (Sutela

2003, 16). Perinnän ulkoistamisesta puhuttaessa perintäpalvelu ostetaan palvelun myyjältä kunnalle. Palvelun ostajana toimii julkinen virasto eli tässä tapauksessa kunta. Perintäpalvelua voidaan kuvitella tuotettavan siten, että kunta on tilaaja ja tuottajana toimii perintäyhtiö.

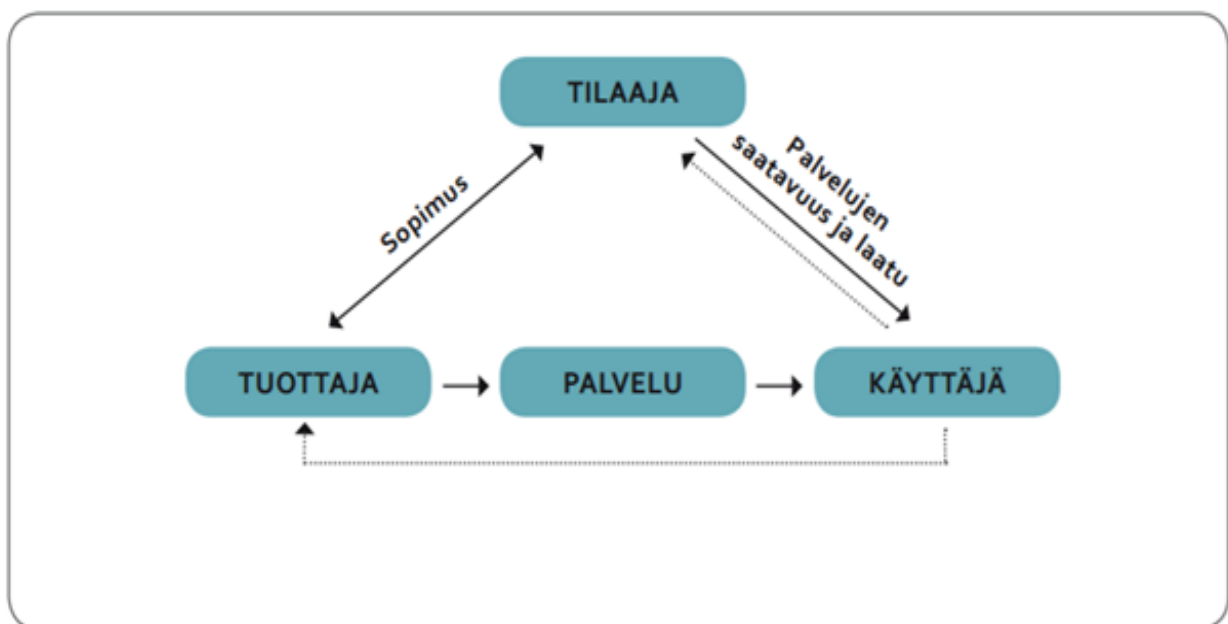
### **3.3 Tilaaja–tuottaja-toimintamalli**

Kunnan tehtävä on tuottaa palveluita kunnan asukkaille ja palvelut tulee järjestää tehokkaasti, taloudellisesti, sekä kuntalaisten tarpeiden mukaisesti. Palvelut voidaan pyrkiä tuottamaan itse, yhteistyössä toisten kuntien kanssa tai yksityisen palvelutuottajan kanssa. Tavoitteena on asukkaiden hyvinvoinnin ja kestävän kehityksen edistäminen. Kuntalaisia tulee kohdella tasa-arvoisesti varallisuudesta riippumatta. Kuntien palveluiden järjestäminen on muuttunut vuosien varrella ja palveluiden tarpeet kasvaneet. Uuden julkisjohtamisen oppien myötä kunnan toimintatapojen uudistaminen markkinaehtoisin ratkaisuin on koettu yhdeksi vastaukseksi uudistaa kunnan palveluiden toimintaa. (Kuopila 2007, 6–8.)

Markkinaehtoisilla ratkaisuilla pyritään hakemaan vastausta palveluiden järjestämisen haasteisiin. Taustalla voidaan nähdä kuntiin kohdistuvat taloudelliset paineet, jotka nousevat vuosittain esille. Kunnat supistavat jatkuvasti taloudellisia voimavarojaan, vähentävät henkilöstöään ja joutuvat toimimaan heikommilla resursseilla. Kunnat ovat tulevaisuudessa suurien muutoksien edessä, sillä suuri osa kuntien henkilöstöstä on siirtymässä lähivuosina eläkkeelle. Kunnat ovat näin ollen päätöksen edessä: niiden on rekrytoitava uutta henkilökuntaa tai muutettava palvelutuotantoa. (Kuopila 2007, 6–8.)

Palveluiden järjestämisessä voidaan havaita kolme muutosulottuvuutta: vastuun jakautuminen yksilön ja yhteiskunnan välillä, järjestämisvastuu jakautuminen julkisen sektorin toimijoiden kesken, sekä palvelun tuottamisessa käytettävät erilaiset organisaatiomuodot. Palveluiden ulkoistaminen nähtiin todennäköisimpänä vaihtoehtona. Tulevaisuusbarometrin vastauksissa on esille noussut selkeästi näkemys siitä, että kuntien palvelutuotannon eriytyessä palveluista tulee kuntien välisessä kilpailussa merkittävä tekijä. Ulkoistamisen nähdään kasvavan vahvasti kuntien palvelutuotannossa. Ulkoistamista ei ole kuitenkaan nähty täysin ongelmattomana ja kilpailuttamisen kasvun pelätään muun muassa vaikuttavan demokratian ja ydinosaamisen kaatoamiseen julkisista palveluista, sekä kunnan imagon muuttumiseen. (Kuopila 2007, 7)

Markkinaehtoisena ratkaisuna on tilaaja–tuottaja-toimintamalli, jonka avulla voidaan rakentaa eri tuottajien ja toimijoiden kanssa strategisia kumppanuuksia. Tavoitteena on parantaa kunnan palvelutuotantoa, vaikuttavuutta, asiakassuuntautuneisuutta, kilpailukykyä ja hallita menojen kasvua, sekä luoda edellytykset palveluiden kehittämiseksi tulevaisuuden näkökulmasta. Selkeiden roolien avulla pyritään saavuttamaan nämä tavoitteet. (Kuopila 2007, 6–8, 18.) Tilaaja–tuottaja-toimintamallilla tarkoitetaan palvelun tilaajan ja tuottajan erottamista toisistaan organisatorisesti, sekä osapuolten tarkkaa identifiointia. Mallia voidaan kutsua myös sopimusohjausmalliksi tai ydinkunta–palvelukunta-malliksi. (Valkama 2004, 202 Junnila 2012, 7.)



Kuvio 3. Tilaaja–tuottaja-toimintamalli (Tekes 2012.)

Kuvio 3 kertoo tilaaja–tuottaja-toimintamalli toiminnan täsmentämisestä ja mallin peruselementit toiminnan rakentumiselle. Tilaaja–tuottaja-toimintamallissa on selkeät roolit määritelty jokaiselle toimijalle. Kuvio 3 voidaan huomata, että käyttäjän mahdollisuudet tuottajan valintaan ovat suhteellisen heikot, sillä usein käyttäjä on suhteellisen eriytetty. Kunnan kannalta se tarkoittaa sitä, että kuntalaisella ei ole pahemmin mahdollisuutta vaikuttaa ulkoisen perintätoimijan valintaan. Kuntalaisen toiveet eivät välttämättä välity palveluiden tuotantoprosessiin asti.

Kunnilla on oikeus päättää itsehallinnollisen asemansa vuoksi siitä, miten palvelut kuntalaisille järjestetään. Kuntien tulee järjestää palvelut tehokkaasti, taloudellisesti ja kuntalaisten tarpeiden mukaisesti, sillä ehdolla, että kunnilla tulee säilyä päätösvalta palveluiden tuottamisessa. (Kuopila 2007, 7.) Tilaaja–tuottaja-toimintamallissa kunnan perinteisestä hierarkiamallista luovutaan. Malli toteutetaan siten, että ylempi taso eli poliittiset päättäjät ja virkamiesjohto ohjaavat toimintaa, jota alemmat tasot tuottavat saamiensa resurssien rajoissa. Ohjaus tapahtuu usein raamibudjettien avulla, joiden toteutuksissa käytetään edellisvuoden toteumaa. (Junnila 2012, 8.)

Tilaaja–tuottaja-toimintamalli korostaa luottamushenkilöiden strategista roolia päätöksenteossa. Jotta mallia voidaan toteuttaa kunnissa, tarvitaan oikeanlainen henkilöstö päätöksentekoon. Kunnissa kunnanvaltuusto tekee palvelutuotantoon liittyvät ratkaisut. Valtuusto päättää miten palvelua tuotetaan ja millä ehdoilla. Valtuusto linjaa tilaaja–tuottaja-toimintamallin yleisperiaatteet. Tilaajan eli tässä tapauksessa kunnanvaltuuston tulisi heijastaa kuntalaisten mielipidettä palvelun järjestämiseen. On tärkeää valita oikeanlaiset yhteistyökumppanit. Palveluntuottajan on myös tunnistettava käyttäjien tarpeet ja huomioitava ne palvelutuotannossa, jotta saavutetaan oikein mitoitettut ja kohdistetut palvelut. (Kuopila 2007, 23–26, 28)

Kuntaorganisaation koon ja sijainnin nähdään vaikuttavan tilaaja–tuottaja-toimintamallin toimintaan asettaen rajoituksia pohjan toimivuuteen. Samalla myös korostuu erilaiset mahdollisuudet hyödyntää yksityistä palvelutarjontaa. Tilaaja–tuottaja-toimintamalli edellyttää sitä, että kunnalliset päättäjät ovat valmiita omaksumaan uuden roolin kunnallispolitiikan toteuttamisessa, kun he siirtyvät tuottajista tilaajiksi. Tilaajana kunta kantaa vastuun palveluiden järjestämisestä. Tilaajan tehtävä on palvelutarpeen kartoitus ja sen kehityksen arviointi, sekä palveluiden hankinta. Tilaaja määrittelee palvelun tavoitteet, valitsee tavoitteisiin parhaiten vastaavan palvelumallin, sekä tuo esille palveluun tarvittavat resurssit. Tilaajan tulee vastata siitä, että hankintalainsäädännön periaatteita noudatetaan. Tuottaja päättää tilaajan määrittelemien ehtojen perusteella, miten palvelu tuotetaan ja tuottaja voi vaikuttaa tuotantoprosessin hallintaan. Tuottaja vastaa palveluiden kehittämisestä yhdessä tilaajan kanssa ja informoi tilaajaa mahdollisista muutoksista. Tuottaja on vastuussa palvelusta tilaajalle sekä asiakkaalle. Vastuujaon tulee olla selkeä, jotta prosessi voi toimia. On tärkeä luoda selkeät linjat vastuualueista molemmille osapuolille. (Kuopila 2007, 9–10, 22, 27, 36.)

Tilaaja–tuottaja-toimintamallin mukaista kilpailua voidaan toteuttaa avoimesti tai suljetusti. Suljetussa mallissa kunta harjoittaa sopimusohjausta omien yksiköidensä kesken eikä kilpailuta palvelua. Palvelua voi tuottaa muun muassa kunnan liikelaitokset, kuntayhtymät sekä omat osakeyhtiöt. Avoimessa mallissa ulkopuoliset palvelutuottajat voivat jättää tarjouksen osallistua palvelun tuottamiseen. Avoin kilpailu johtaa palveluiden ulkoistamisratkaisuihin. Ulkoistamisen myötä kunta luopuu monopoliasemastaan ja palvelutuotanto muuttuu radikaalisti. Avoimen kilpailun kannalta on tärkeää, että tuleva toimija kilpailutetaan, jotta saadaan mahdollisimman suuri hyöty ulkoistamisesta. Kilpailuttamisella pyritään saamaan sopivin tuottaja palvelulle. Ideaalisessa tilanteessa kilpailu toteutetaan markkinoilla, joissa on suurta kilpailua. Pienemmissä kunnissa tämä saattaa aiheuttaa haasteita monopolisten markkinoiden vuoksi tai kuntaostajilla ei ole tarpeeksi tietoa tarjolla olevista tuottajista. (Valkama 2004, 203; Valkama 2008, 46–48, 50.) Tilaaja–tuottaja-toimintamallin ongelma on, että kaikkia vaikutuksia ei tunneta ja se saattaa vinouttaa kunnan yksiköiden ja henkilöstöryhmien välisiä suhteita, sekä luoda päällekkäisyyksiä (Valkama 2008, 50).

## 4 PERINTÄ ILMIÖNÄ

Saatava syntyy, kun tavaran myyjä luovuttaa kaupan kohteen ja ostajalle syntyy velvollisuus maksaa tavarasta. Palvelut toimivat samalla periaatteella; kun kuntalainen käyttää maksullista palvelua, syntyy hänelle velvoite maksaa saamastaan palvelusta. Saatava voi syntyä myös ennen palvelusuoritusta, jos palvelusta on sovittu etukäteen. (Lindström 2014, 63.)

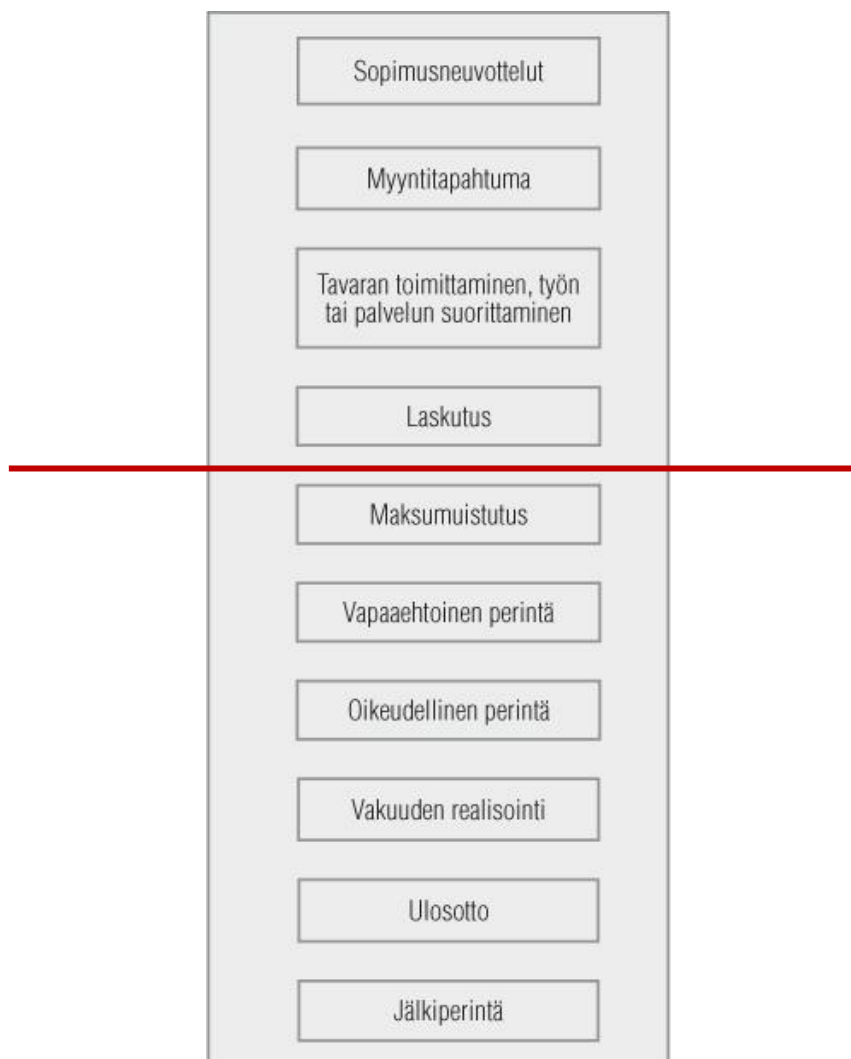
Kunnilla on kahdenlaisia saatavia; julkis- sekä yksityisoikeudellisia saatavia. Useimmiten kunnan saatavat muodostuvat julkisoikeudellisista saatavista. Usein puhutaan kuluttajasaatavista ja kunta toimii usein velkojan roolissa. (Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 3 §; Pönkä 2013, 41)

Julkisella saatavalla tarkoitetaan veroa, sekä julkisia maksuja ja niille säädettyjä viivästyskorjoja. Saatavat, jotka rinnastetaan julkisoikeudellisiin maksuihin ovat suoraan ulosottokelpoisia. Muita julkisia saataviin rinnastettuja maksuja ovat esimerkiksi tie-, vesi- ja ympäristölainsäädäntöön perustuvat maksuvelvoitteet. (Minilex 2017.) Julkisten maksujen perusteista on säädetty valtion maksuperustelaissa tai muussa laissa ja perintä tapahtuu valtiolle, valtion laitokselle, kunnalle, kuntayhtymälle, evankelis-luterilaiselle kirkolle tai ortodoksisen kirkkokunnan seurakunnalle. (Pönkä 2013, 32.)

Yksityisoikeudelliset saatavat perustuvat sopimukseen, sitoumukseen tai yksityisoikeudelliseen oikeustoimeen. Kunnissa yksityisoikeuksellisia saatavia ovat muun muassa vesi-, jätevesi-, lämpö-, ja energiamaksut, vuokrasaatavat, huoneenvuokrat, maanvuokrat ja liikehuoneistojen vuokrat, kauppahintasaatavat, venepaikkamaksut, kirjastomaksut ja vahingonkorvaukset. Yksityisoikeudelliset saatavat vanhenevat kolmen vuoden jälkeen, ellei niitä katkaista ulosotolla, jonka tuomioistuin voi määrätä. (Pönkä 2013, 33.)

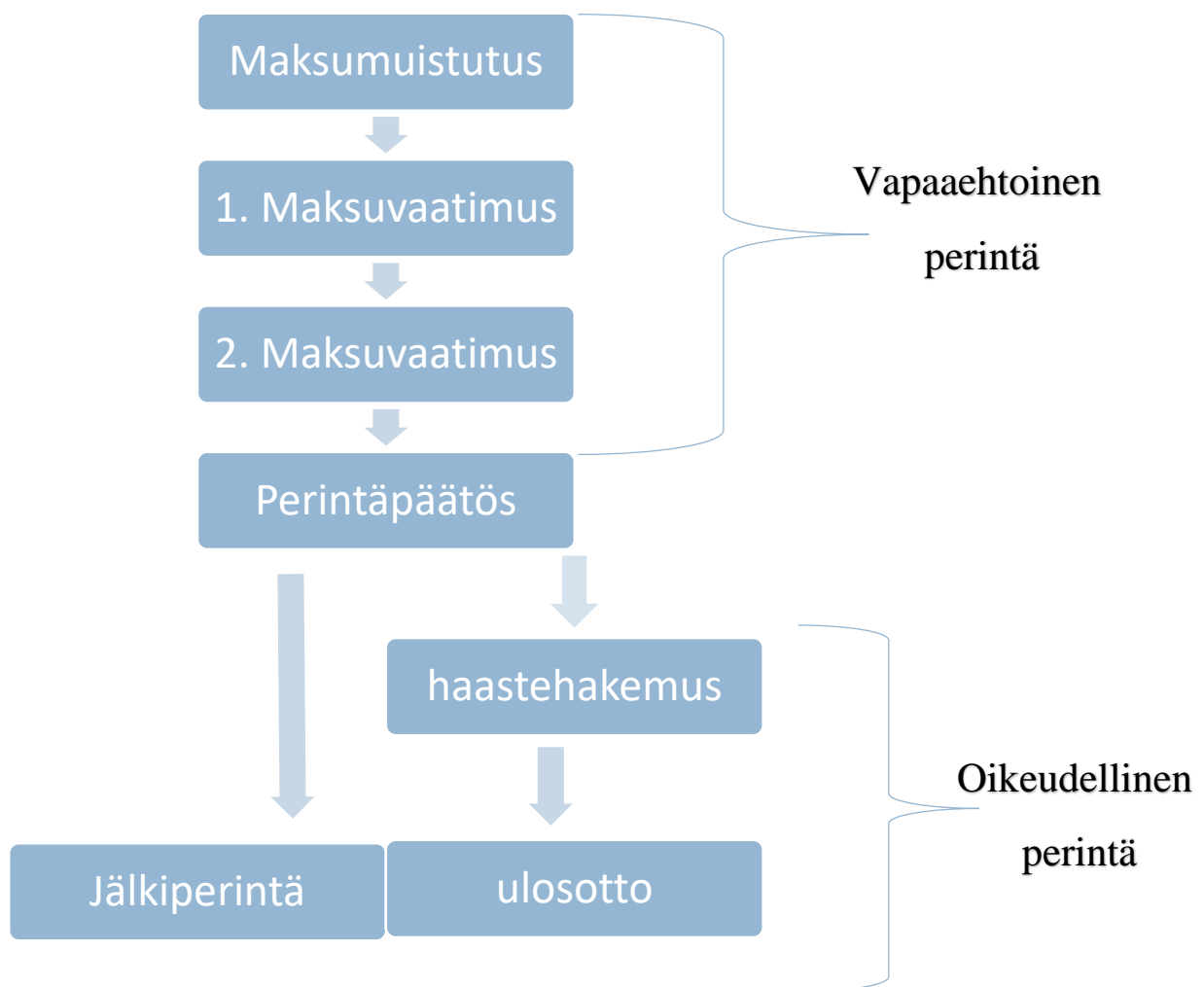
Saatava voi muodostua myös yhteiseksi, mikäli henkilö on naimisissa ja velka on syntynyt perheen elatusta varten. Tällöin puoliset ovat yhteisvastuullisessa asemassa eli velka on yhteinen. Perintää voidaan toteuttaa kummaltakin, vaikka vain toinen avioparista olisi jättänyt laskut maksamatta. Aviopuolisot joutuvat vastaamaan velasta yhteisvastuullisesti. Muissa tapauksissa puoliset vastaavat omista veloistaan, joita ovat tehneet avioliiton aikana. (Avioliittolaki 13.6.1929/234 52 §.)

Kuvio 4 tiivistää saatavien syntymisen elinkaaren ja saatavan perimisen lähtökohdat. Saatavan syntymistä voidaan lähestyä käytännön esimerkin kautta; sopimusneuvotteluksi voidaan katsoa julkisella puolella, kun kuntalainen varaa hammaslääkäriajan julkiselta puolelta. Hammaslääkäri käynnin seurauksena syntyy myyntitapahtuma, josta seuraa palvelun suoritus. Toimenpiteen jälkeen voidaan katsoa palvelu suoritetuksi ja sen perusteella voidaan laskuttaa kuntalaista. Yleensä saatavan elinkaari loppuu laskutukseen, kun kuntalainen maksaa sen ajallaan. Mikäli laskua ei makseta, alkaa perinnän vaiheet, jotka on erotettu punaisella viivalla.



Kuvio 4. Saatavan syntyminen ja elinkaari (Lindström 2014, 5.)

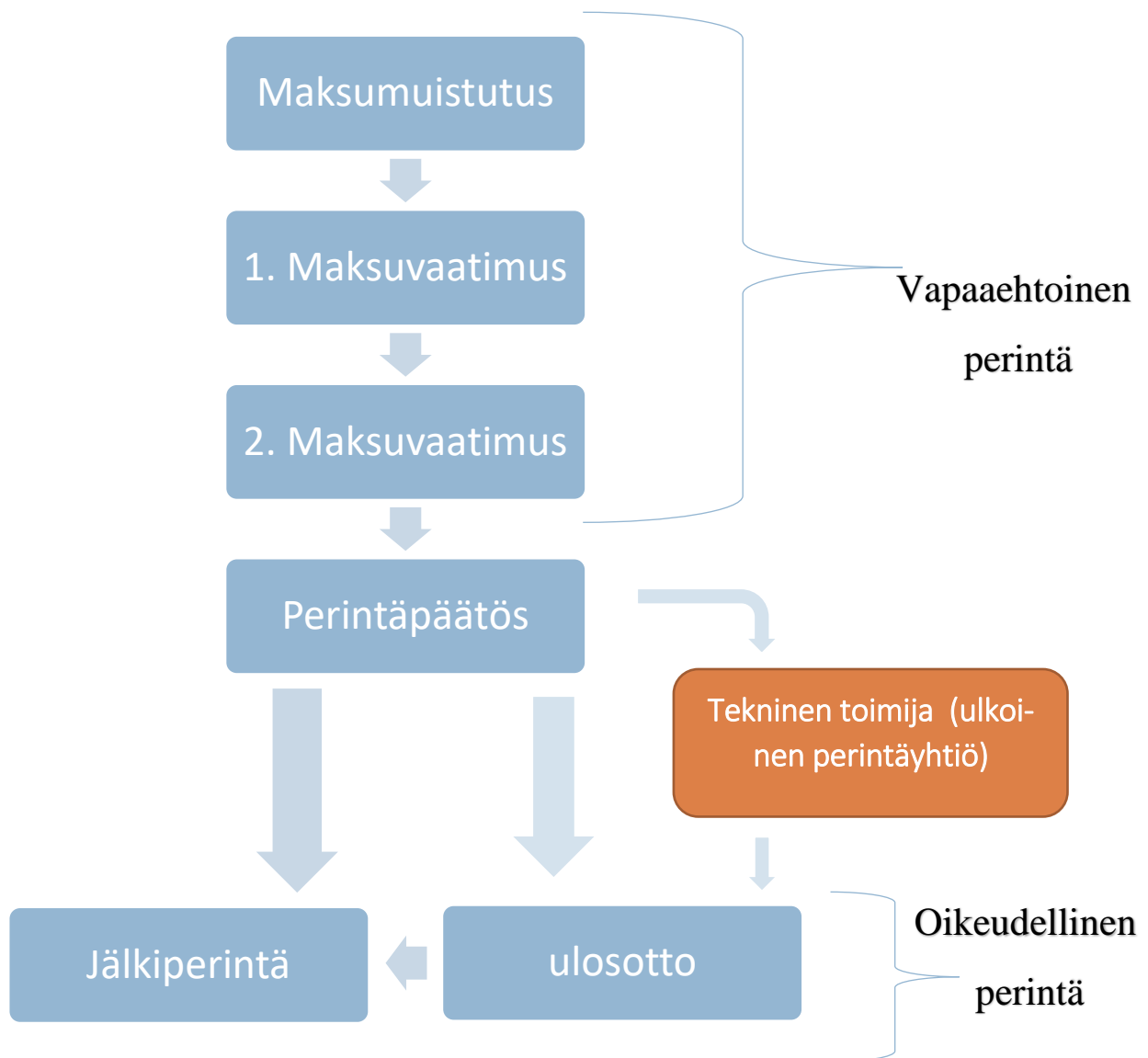
Kuvio 4 voidaan purkaa julkisoikeudellisiin ja yksityisoikeudellisiin kuluttajasaataviin, joista voidaan muodostaa kaksi seuraavaa havainnoivaa taulukkoa, joiden tarkoitus on avata prosessia enemmän. Taulukoiden kohtia kerrotaan teoriaosuudessa. Yksityis- ja julkisoikeudellisten saatavien taulukot kuvaavat prosesseja, joita tapahtuu vapaaehtoisen ja oikeudellisen perinnän sisällä.



Kuvio 5. Yksityisoikeudellinen kuluttajasaatava

Kuvio 5 avaa yksityisoikeudellisen kuluttajasaatavan prosessia kunnan näkökulmasta. Kuviossa on avattuna vapaaehtoiseen- ja oikeudelliseen perintään kuuluvat vaiheet. Kunnat voivat jättää oikeudellisen perinnän vaiheista haastehakemuksen sekä ulosoton tekemättä ja siirtää saatavan suoraan jälkiperintään.





Kuvio 6. Julkisoikeudellinen kuluttajasaatava

Kuviossa 6 on avattuna julkisoikeudellisen kuluttajasaatavan prosessi, joka on hyvin pitkälle samanlainen yksityisoikeudellisen kuluttajasaatavan prosessin kanssa. Erona on, että julkisoikeudelliset saatavat voidaan hakea suoraan ulosottoon (Koulu yms. 2009, 454). Kuvioon on lisätty ulkoinen perintäyhtiö, jotta voidaan havainnollistaa, missä vaiheessa se saattaa toimia teknisenä toimijana. Teknisenä toimijana toimiminen perintäpäättöksen ja ulosoton välissä on nostattanut kysymyksiä kunnan perinnän toiminnasta.

## 4.1 Digitalisaatio kuntatoiminnassa

Pönkä (2014) nostaa esille perinnän kehityksessä sähköiset järjestelmät. Digitalisaatiolla on suuri merkitys kunnan palveluiden tuotantotapojen kehittämisen osana. Toiminnot kunnan ja ulkoisten perintäyhtiöiden välillä tapahtuvat hyvin usein sähköisesti ja puhutaan sähköisistä järjestelmistä. Yhtenä tutkimuksen teemoista on hyvä nostaa digitalisaation mahdollisuudet esille.

Digitalisaatio tarkoittaa sitä, kun asioita ja prosesseja muutetaan digitaaliseen muotoon osittain tai kokonaan. Digitalisaatiossa analoginen tieto muutetaan sähköiseen muotoon. Esimerkiksi kunnissa tehtävä paperinen laskutus muuttuu –laskujen käsin kirjoittamisen sijaan, voidaan laskut viedä sähköiseen maailmaan ja tietokoneen tehtäväksi Kunnan tuottama palvelu voidaan toteuttaa sähköisessä ympäristössä, mikä mahdollistaa myös kuntalaisen esteettömän pääsyn palveluun. Palvelu ei tule riippuvaiseksi sijainnista. Digitalisaation avulla voidaan muuttaa ihmisten käyttäytymistä ja organisaatioiden toimintaa. (Ilmarinen yms. 2015, 22–24.)

Digitalisaation tärkein tehtävä kunnissa on palveluiden tehokkuuden ja saatavuuden parantaminen. Palvelut tulevat olemaan aina saatavilla ja asiakaskunnan käytettävissä. Digitalisaatio voi muuttaa palvelurakenteita ja luoda uusia toteutuksia. Kunnilla on mahdollisuus saavuttaa taloudellisia säästöjä ja ohjata tarvittaessa henkilökuntaansa muihin työtehtäviin, mikäli palvelu voidaan automatisoida. (Valkama yms. 2011, 258–259; 262.)

Perinnästä puhuttaessa digitalisaatio käsittää esimerkiksi sähköisten järjestelmien hyödyntämisen laskumuistutuksien tekemisessä ja perinnänprosessin seuraamisessa. Paperilla tulevia tietoja voidaan vähentää ja sähköiset järjestelmät voivat ylläpitää sen, mitä ennen käsiteltiin paperilla ja sähköisten järjestelmien kautta on mahdollista saada reaaliaikaista tietoja.

## 4.2 Vapaaehtoinen perintä

Perintäprosessi alkaa, kun saatava erääntyy ja asiasta on muistutettu asiakasta. Perintä on vapaaehtoista tai oikeudellista perintää. Perintälakia sovelletaan vapaaehtoisessa perinnässä. Vapaaehtoisen perinnän tarkoitus on saada saatava ilman tuomioistuimen tai ulosotto-organisaation käyttämistä. Vapaaehtoisen perinnän tarkoitus on toteuttaa perintä nopeasti, taloudellisesti ja mahdollisimman vähillä vahingoilla, etenkin velallista kohtaan ja vapaaehtoisella perinnällä voidaan välttää maksuhäiriömerkinnät velalliselta. (Pönkä yms. 2005, 23; Lindström 2014, 220.)

Perintälain 4 §:n (Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 4 §) mukaan perinnässä ei saa käyttää hyvän perintätavan vastaista tai velallisen kannalta sopimatonta menettelyä. Perijän tulee olla vastuullinen perinnän suorittamisessa ja perinnän ei tule olla kuluttajan kannalta epäsuotavaa. Perinnässä ei tule antaa vääriä tai harhaanjohtavia tietoja. Puhutaan yleisesti hyvästä perintätavasta.

Maksumuistutus on laskun erääntymisen jälkeen velkojan lähettämä muistutus laskusta. Muistutus voidaan lähettää velalliselle kirjallisena tai sähköisesti tai se voi olla puhelimesta esitetty vaatimus laskun maksamisesta. Muistutuksen lähettäjänä voi olla palveluntarjoaja, palveluntuottaja tai ulkopuolinen perintäyhtiö. Mikäli maksumuistutuksen jälkeen lasku on edelleen maksamatta, voidaan lähettää maksuvaatimus, joka tarkoittaa maksumuistutuksen jälkeen lähetettävää vaatimusta velan suorittamisesta. Maksuvaatimus voidaan lähettää vasta kun maksumuistutuksen lähettämisestä on kulunut vähintään 14 päivää. (Pönkä 2013, 42; Lindström 2014, 271, 247.)

Vapaaehtoista perintää on syytä jatkaa aina kohtuullisen ajan jälkeen maksumuistutuksesta. Vapaaehtoista perintää suoritetaan usein kirjeperintänä, sillä sitä pidetään suhteellisen vaivattomana ja helppona konstina lähettää suuria massoja kerralla. Vapaaehtoista perintää voidaan suorittaa myös puhelinperintänä ja sähköpostien kautta. Puhelinperinnän etuna nähdään henkilökohtaisuus ja mahdollisuus kuunnella velallista, jolloin voidaan pyrkiä löytämään yhteinen ratkaisu velan suorittamiseen. Puhelinperinnän heikkoutena on hitaus, sillä puhelut vievät huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja kuin massoina lähtevät kirjeet. Sähköposti on myös

yleistynyt vapaaehtoisessa perinnässä ja tarjoaa nopean keinon molemmille osapuolille olla yhteydessä. (Lindström 2014, 271—272.) On kuitenkin huomioitava, että ensimmäinen maksuvaatimus on aina lähetettävä kirjallisena, mutta muut perintään liittyvät kirjeet voidaan lähettää sähköisesti, mikäli velallinen suostuu järjestelyyn (Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 5 §).

Maksuvaatimuksessa tulee olla eriteltynä velkojan nimi ja osoite sekä mikä on saatavan peruste. Vaatimukseen on eriteltävä saatavan pääoma, korko, viivästyskorko ja perintäkulut ja näistä muodostuvat kokonaissumma, sekä kenelle ja miten saatava on maksettava takaisin. Velallisella on oikeus esittää omat näkemyksensä saatavan määrästä ja perusteista, joita saatavaan voi liittyä. (Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 5 §.)

Perintäkuluja voidaan vaatia, jos saatavasta on vähintään 14 päivää aikaisemmin lähetetty velalliselle lasku tai muu erääntymisilmoitus, sekä ilmoituksen eräpäivästä on kulunut vähintään 14 päivää ennen maksumuistutuksen lähettämistä. Mikäli muistutus lähetetään nopeammin alkuperäisen laskun eräpäivän jälkeen, ei voida vaatia perintäkuluja velalliselta. Maksumuistutuksesta saa vaatia enimmillään viiden euron maksun (Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 10a–b §.)

Maksuvaatimuksia ei ole pakollista lähettää kuin yksi, jonka jälkeen on mahdollista siirtää saatava oikeudelliseen perintään. Velkojalla on tietyissä tapauksissa oikeus käynnistää oikeudellinen perintä ilman maksuvaatimusta, mikäli velkojaa uhkaa edunmenetys. (Lindström 2014, 296.) Useimmiten velalliselle lähetetään useampi maksuvaatimus tai velallista voidaan yrittää tavoittaa puhelimitse asian selvittämiseksi. Mikäli velallinen kiistää saatavan, tulee hänen perustella saatavan keskeyttäminen ja perintää ei voida jatkaa ennen, kun kiistämistapaus on ratkaistu. Keskeytyspyyntö saatavaa koskien voidaan tehdä vain tapauksissa, joissa saatava on erääntynyt kokonaan. Velallisen tulee tehdä keskeytyspyyntö kirjallisena. Perintää voidaan jatkaa tapauksissa, joissa velalliselta ei vaadita perintäkuluja. Velkoja saa lisäksi muistuttaa velallista velasta, vaikka vapaaehtoinen perintä olisikin keskeytetty (Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 4c §.)

Vapaaehtoista perintää ei ole pakko lopettaa, vaikka se todettaisiin tehottomaksi. Saatavaa ei ole pakko siirtää oikeudelliseen perintään, vaan velka voidaan jättää vapaaehtoiseen perinnänvalvontaan. Valvonnan tarkoituksena on muistuttaa velallisista säännöllisin ajoin saatavasta. (Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 4–5 §.)

### 4.3 Oikeudellinen perintä

Mikäli vapaaehtoisen perinnän avulla ei saada saatavaa hoidetuksi, voidaan saatavat siirtää oikeudelliseen perintään, mikäli se katsotaan tarpeelliseksi. Velka voidaan myös kirjata luottotappioksi, jos vapaaehtoinen perintä ei ole tuottanut tulosta ja silloin aktiivinen perintä katkeaa siihen. Oikeudellisessa perinnässä velalle tulee saada täytäntöönpanoperuste eli oikeuden velkomustuomio, jotta saatava voidaan siirtää ulosottoviranomaisille perittäväksi. Ulosottoon saataminen vaati kunnan hyväksymisen saatavasta, jotta se voidaan lähettää sen eteenpäin. Velallisen on mahdollista vaikuttaa prosessiin vielä tässä vaiheessa, maksamalla erääntynyt saatava, jolloin prosessi loppuu. Perinnän siirtyessä eteenpäin asetetaan velallinen usein luottokieltoon sekä katkaistaan palvelu tai hyödykkeen tuottaminen velalliselle, jos se on mahdollista. (Pönkä yms. 2005, 23.)

Yksityisoikeudellisen saatavan vahvistaminen ulosottokelpoiseksi tulee saada vahvistetuksi haastemenettelyllä. Haastehakemus tulee toimittaa käräjäoikeuden kansliaan. Suurin osa maksamattomista saamisista on riidattomia ja maksamattomuus johtuu velallisen maksukyvyttömyydestä tai haluttomuudesta. Riidattomissa saatavissa voidaan käyttää suppeaa haastehakemusta ja riidallisissa tarvitaan laajaa haastehakemusta. Oikeudellisen perinnän toteuttajan tulee tietää, onko saatava riitautettu jollakin tavalla ja tiedettävä perusteet riitauttamiselle. Varsinaiseen oikeudenkäyntiin ohjautuvat vain riitautetut saatavat, muut saatavat voidaan vahvistaa ulosottokelpoiksi yksipuolisella tuomiolla jo valmisteluvaiheessa. (Lindström 2014, 157, 298.)

Haastehakemuksessa tulee olla eriteltynä velallisen tiedot tarkasti, asianomaisten tiedot ja asian yksilöinti, saatavan perusteet ja asian käsittelyn kulut, joita velkoja voi vaatia. Haasteeseen voidaan vaatia täydennettäväksi tietoja tai tietojen puuttuessa voi oikeus hylätä hakemuksen. Haas-

teet toimitetaan vastaajalle ja vastaajan on vastattava häneen kohdistuvaan haasteeseen 14 päivän kuluessa. Vastaajan tulee myöntää tai kieltää kanne ja mikäli vastaaja kieltää kanteen, tulee esittää perusteltu vastaus, miksi kanne tulisi hylätä. Tuomioista syntyy velalliselle maksuhäiriömerkintä, ellei asiaan saada sovintoa käräjäoikeuden vahvistuksella. Sovinto kuitenkin sellaisenaan voi toimia ulosottoperusteena ja jos sovintoa ei noudateta voidaan asia siirtää ulosottoviranomaisten perittäväksi. (Lindström 2014, 316–325.)

### 4.3.1 Ulosotto

Ulosotolla tarkoitetaan velallisen tuloon ja omaisuuteen kohdistuvaa pakkotäytäntöönpanoa, jonka taustalla täytyy olla jokin ulosottoperuste. Ulosottoperusteina ovat muun muassa oikeuden vahvistamat suoritustuomiot. Velallisen kannalta on huomioitavaa, että asioiden oikeudellinen etenemisjärjestys luo velalliselle oikeussuojaa. (Lindström 2014, 386–389.)

Ulosottohakemuksen tulee olla yksilöity ja asiakirjassa tulee olla olennaiset tiedot hakemuksen kannalta. Rahoitus- ja luottolaitos, perintätoiminnan harjoittaja tai muu toimitsija ei saa toimia toimeksiannon hakijana tai asiamiehenä julkisen saatavan ulosotossa. Oikeusturva takaa sen, että velkojan on itse kannettava vastuu perinnän suorittamisesta ja huolehdittava ettei peri vanhettunutta saatavaa. Velkoja voi niputtaa saatavat, jos henkilöllä on useita eri saatavia ja lähettää ne ulosottoon yhdellä hakemuksella. (Pönkä 2013, 34.)

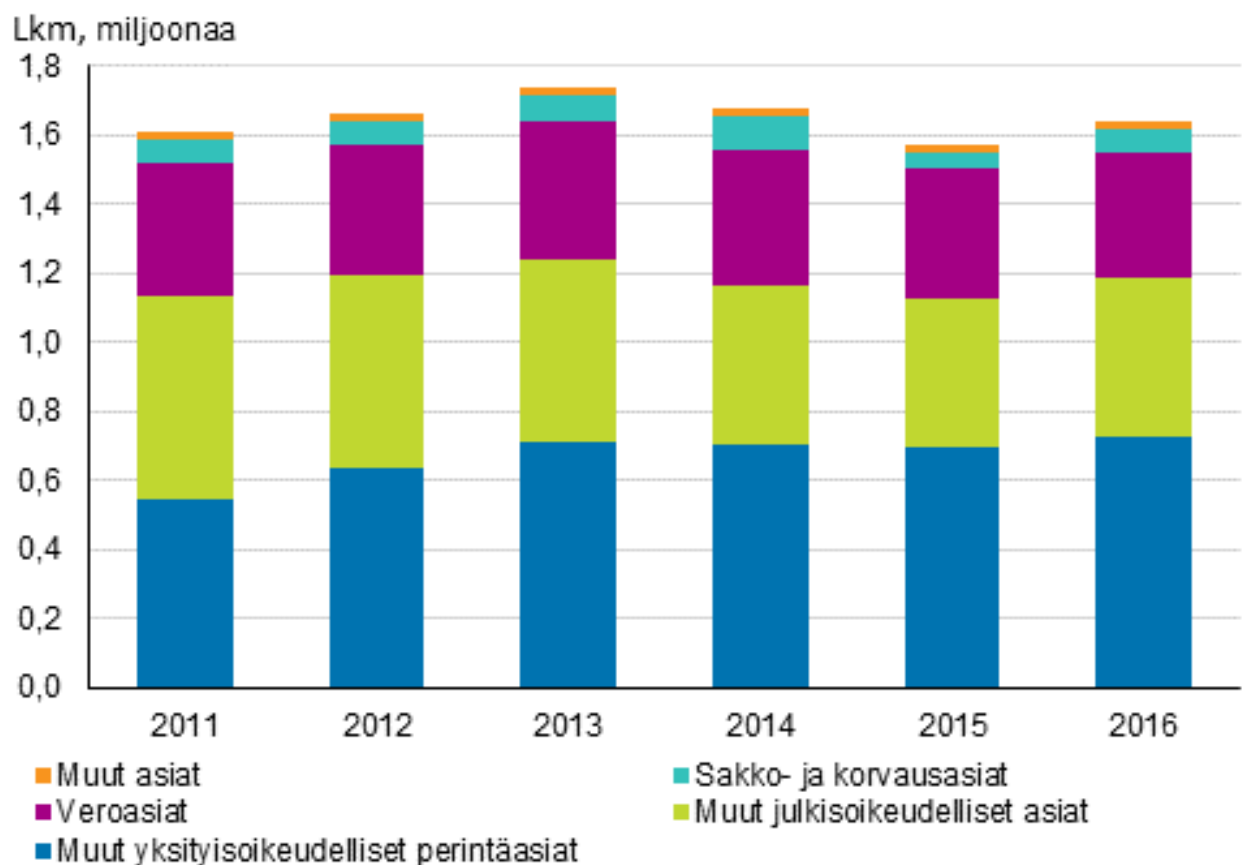
Ulosottoa voidaan hakea kirjallisena, sähköisenä tai suoraan ulosottoviranomaisten järjestelmän kautta ja ulosottohakemuksen tulee olla perusteltu. Velkojan tulee vaatia käräjäoikeuden käsittelyä asialle. Velallisella on oikeus vastata vaatimukseen kiistämällä kanne kokonaan tai osittain ja osoittaa oma näkemyksensä vaatimuksesta. Mikäli kanteessa ei ole mitään epäselvää, annetaan asiasta tuomio. (Koulu yms. 2009, 454).

Suoraan ulosottokelpoisella saatavalla tarkoitetaan perintälaissa saatavaa, joka voidaan periä ulosotossa ilman käräjäoikeuden prosessia. Suoraan ulosottokelpoisia saatavia on verot ja julkiset maksut, sekä niille säädetty korot. Kunnissa tyypillisiä suoraan ulosottokelpoisia saatavia ovat muun muassa terveyskeskusmaksut, sairaalamaksut, päivähoidonmaksut ja jätemaksut

(Pönkä 2013, 32;42; Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 3§) Ulosotossa ulosottoviranomaisilla on oikeus ottaa haltuunsa ja myydä velallisen omaisuutta, jotta velka saadaan suoritettua velkojalle (Koulu yms. 2009, 454).

Ulosottomiehet hoitavat ulosottotoimia ja heidän työtään johtavat kihlakunnanvoudit, kihlakunnanvoudit ja Ahvenanmaan maakunnanvoudi. Koko prosessia valvoo valtakunnanvoudinvirasto. (Lindström 2014, 389.)

Vuoden 2016 aikana ulosottovelallisia oli yhteensä 551 000 ja vuoden 2016 lopussa vielä lähes 244 000, joiden yhteenlaskettu ulosottovelka oli yhteensä 4,2 miljardia euroa. Vireillä oli kaikkiaan vuoden 2016 aikana 4,3 miljoonaa tapausta. (Tilastokeskus 2016.) Voidaan huomata, että ulosottojen summat ovat hyvin merkittäviä ja tapauksia on valitettavan paljon sekä se, että julkisoikeudelliset saatavat muodostavan suuren osan saatavakannasta.



Kuvio 7 Vireillä olevat ulosottoasiat asialajeittain vuosina 2011–2016 (Tilastokeskus 2016.)

Kuvio 7 kuvaa vireillä olevien ulosottoasioiden määrää vuosien 2011 ja 2016 välillä. Kuviosta voidaan nähdä määrien pysyneen jokseenkin vakiona viime vuosina.

### **4.3.2 Jälkiperintä**

Saatavat siirtyvät jälkiperintään, mikäli velan suoritusta ei saada vapaaehtoisen perinnän keinoin tai oikeudellisen perinnän jälkeen velallinen on todettu maksukyvyttömäksi. Kunta voi periä velkaa niin kauan, kunnes velka vanhenee tai on maksettu. Kunnan tekemällä luottotappiokirjauksella ei ole merkitystä velan perimiskelpoisuuteen. Jälkiperinnän avulla velkoja voi hyödyntää sekä vapaaehtoisen perinnän että oikeudellisen perinnän keinoja. (Lindström 2014, 407.)

### **4.4 Saatavan vanhentuminen**

Vanhentumisajan laskenta alkaa velan erääntymispäivästä tai siitä kun velkoja on esittänyt velalliselle maksuvaatimuksen. Jos velasta on annettu tuomio tuomioistuimessa, voi velalle muodostua viiden tai jopa kymmen vuoden vanhentumisaika. Kymmenen vuoden vanhentumisaikaa sovelletaan usein silloin kun velan vanhentumisajankohta ei määräydy laissa säädetyllä tavalla kolmessa tai viidessä vuodessa. Viiden vuoden vanhentumisaikaa sovelletaan silloin, jos velasta on annettu tuomio tai muu ulosottoperuste. Vanhentumislakia ei sovelleta, jos saatava voidaan periä ulosottotoimin ilman tuomiota tai päätöstä. (Pönkä 2013, 9;19;39.)

Vanhentuminen katkeaa ulosottotapauksissa, kun asia saadaan vireille ja vanhentuminen keskeytyy koko ulosottomenettelyn ajaksi. Vanhentuminen alkaa kulua uudelleen ulosoton täytäntöönpanon päättyttyä. Estetodistuksen päiväyksestä alkaa uusi viiden vuoden vanhentumisaika. Aiemmin jos ei saatu estetodistukseen päättyneestä täytäntöönpanosta tietoa ei velallisen vanhentumisaika katkennut. Käytäntöä muutettiin vuonna 2016 niin, että ulosottoasian vireille tulo katkaisee pääsääntöisesti vanhentumisen, vaikka velallisen olinpaikkaa ei tiedettäisikään. (Laki velan vanhentumisesta 15.8.2003/728, 11 §.)



Vapaaehtoisessa perinnässä luonnollisen henkilön sopimukseen perustuva rahavelka vanhenee 20 vuoden kuluessa eräpäivästä ja jos velkoja on luonnollinen henkilö, on velan vanhentumisaika 25 vuotta (Laki velan vanhentumisesta 15.8.2003/728 13 §). Vanhentuminen katkeaa, kun velallinen maksaa velkansa tai velallisen kanssa saadaan sovittua maksusuunnitelma.

#### **4.5 Tekninen toimija perinnän osallisena**

Aikaisemmin on mainittu lause siitä, että perintätoimen harjoittaja tai muu toimitsija ei saa toimia asiamiehenä julkisen saatavan ulosotossa. Lakia voidaan kiertää ulkoisen perintätoimen harjoittajan osalta. Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos teki tutkimuksen kunnan perintätoiminnasta vuonna 2009. Tutkimuksessa esille nousi asia siitä, miten kunnat voivat käyttää ulkoista perintäyhtiötä teknisenä toimijana suoraan ulosottokelpoisten asioiden osalta vapaaehtoisessa perinnässä, sekä perintäyhtiö voi toimia teknisenä välittäjänä ulosotossa. Perintäyhtiö siirtää käsiteltävät asiat ulosottoon ja merkitsee ulosotonhakijaksi velkojana toimivan kunnan. Ulosotot näin ollen tilitetään kunnalle ja tilitystiedot menevät ulkoiselle perintäyhtiölle. (Lindström 2014, 411.)

Oikeusministeriön ja valtakunnanvoudinvirasto pitävät mahdollisena, että perintäyhtiötä voidaan käyttää postiin ja lähettiin rinnastettavana teknisenä apulaisena ulosottohakemusten välittämässä. Ulkoisen perintäyhtiön toiminnan tulee rajoittua ainoastaan avustaviin teknisiin toimenpiteisiin, eikä sillä tule olla ulosoton hakijan puhevaltaa ulosotossa. Edellytyksenä kyseisiin järjestelyihin on, että kunta tekee tosiasiallisen päätöksen saatavien ulosottoon siirtämisestä, ulosotosta saatavat varat tilitetään suoraan ulosoton hakijalle eli kunnalle, sekä kunnalla ja perintäyhtiöllä tulee olla toimeksiantosopimus teknisestä välittämisestä. (Lindström 2014, 411.) Kuntaliitto, kuluttajavirasto ja oikeusministeriö ovat asiaa vastaan, mutta hyväksyvät kyseisen käytännön. Käytäntö on hyvin yleistä kunnan perinnän ulkoistamisen suhteen. Laki määrää, että velkojan tulee laittaa asia käsitteille ulosottoon, mutta todellisuudessa ulkoinen perintäyhtiö voi laittaa asian eteenpäin, jos kunta vain hyväksyy sen kirjallisesti, sillä perintäyhtiö rinnastetaan lähettiä tai postia vastaavaksi toimijaksi.

*”Kunnallisten jätemaksujen perintä. Valtakunnanvoudinvirasto antoi 7.1.2014 suosituksen (Dnro 467/030/13) ulosottovirastoille ja Ahvenanmaan maakunnanvoudinvirastolle kunnallisten jätemaksujen perinnästä. Suosituksen on valmistellut ulosottomenettelyn yhtenäistämistoimikunta. Suosituksen mukaan kunnan jätemaksun hakijaksi ulosotossa voidaan hyväksyä vain kunta tai kuntayhtymä. Jätehuoltoyhtiö ei voi toimia jätemaksun hakijana ulosotossa eikä VeroTPL:n 5 §:n 2 momentin asiamieskiellon johdosta hakijan asiamiehenä. Jätehuoltoyhtiö voi toimittaa ulosottohakemukset ulosottoon kunnan puolesta teknisenä välittäjänä.” (Lindström 2014, 412.)*

## 4.6 Nykyinen perintälaki

Kunnat nojaavat perittävien saamisessa perintälakiin hyvin vahvasti. Perinnällä tarkoitetaan lain mukaisia toimenpiteitä, joiden avulla on tarkoitus saada velallinen suorittamaan vapaaehtoisesti erääntyneen velkansa. Perintälakia ei voida soveltaa perinnässä, mikäli toisessa laissa on säädetty toisin, ja se menee perintälain edelle. Perintälakia ei myöskään sovelleta haastemennettelyssä tai ulosotossa, sillä niistä on säädetty erikseen oikeudenkäymiskaassa. Perintälaki toimii yleislakina muun muassa vesi- ja jätevesimaksuihin, sähkömaksuihin, kaukolämpövelaskuihin, vuokriin, terveydenhoito-, päiväkotimaksuihin ja pysäköintivirhemaksuihin. (Pönkä 2013, 41; Lindström 2014, 223.)

Perintälaki määrää kuluttajasaatavien määrät velalliselta. Laissa on asetettu, että velalliselta saavat perintäkululuja enintään seuraavat määrät:

- 1) 60 euroa saatavan pääoman ollessa enintään 100 euroa
- 2) 120 euroa saatavan pääoman ylittäessä 100e, mutta ollessa alle 1 000 euroa
- 3) 210 euroa saatavan pääoman ollessa yli 1 000 euroa
- 4) Suoraan ulosottokelpoisista kuluttajasaatavista voidaan periä perintäkuluina enintään 51 euroa (Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 10a–d §.)

Perintäkulut	Maksu- muistu- tus	Velalli- nen siir- tää erä- päivää yli 14pv	1. Maksu- vaatimus	2.Maksu- vaatimus	Maksu- suunni- telma
1) Alle 100 € pääoma	5 €	5 €	14 €	7 €	20 €
2) Yli 100 € pääoma, mutta alle 1 000 €	5 €	5 €	24 €	12 €	30 € tai neljä 20€ erää
3) Pääoma yli 1 000 €	5 €	5 €	50 €	25 €	50 € tai neljä 20€ erää
4) Suoraan ulos- ottokelpoinen saatava	5 €	5 €	14 €	7 €	20 €

Kuvio 8. Perintäkulut (Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 10 §)

Kuviosta 8 voidaan havainnoida, että perintälain myötä jo 20 euron saatavasta voi muodostua 60 euroa pelkästään perintäkuluja eli kolminkertainen määrä alkuperäiseen laskuun nähden. Laki on tulkittavissa siten, että kunnilla on oikeus päättää perintäkulujen määrästä itse. Alarajoja ei ole asetettu, mutta kattorajat löytyvät saatavien perintäkuluille. Lisäksi on huomioitava perintäkulujen lisäksi korot ja viivästyskorot, sekä mahdolliset oikeudenkäyntikulut. Todelliset kulut saattavat nousta hyvin korkeaksi suhteessa alkuperäiseen saatavaan. Perintäkulut voidaan tarvittaessa ylittää, jos perintätoimien katsotaan olevan suhteettomia saatavaan pääomaan tai velallisille on esitetty erittely vaadittavasti perintäkuluista ja syyt miksi kulut on ylitetty (Laki saatavien perinnästä 22.4.1999/513 10d §).

Perintälaki asettaa tiettyjä reunaehdot, mitä perintää suorittaessa ei ole sallittu tehdä:

1) Totuudenvastaisten tai harhaanjohtavien tietojen antaminen maksun laiminlyömisestä seuraamuksista tai muista velkaan liittyvistä seikoista on kielletty. Velallisen uhkaaminen maksuhäiriömerkinnällä on kiellettyä, mikäli siihen ei ole laillisia perusteita. (Pönkä 2013, 43.)

2) Velalliselle ei saa aiheutua kohtuuttomia tai tarpeettomia kuluja, joista voi olla haittaa. Esimerkiksi maksumuistutuksien määrää on säädelty ja maksumuistutuksien lähettämisen aikataulutuksessa on noudatettava perintälain asettamia aikarajoituksia. Tarpeettomana haittana voi olla häiritsevät puhelinperinnät, jotka tapahtuvat esimerkiksi myöhään illalla tai pyhäpäivänä. (Pönkä 2013, 43.)

3) Perintää suorittaessa ei saa vaarantaa velallisen yksityisyyden suojaa. Maksuhäiriöön liittyvät tiedot ovat pidettävä vain osapuolten välillä. Yksityisyyden suojaamisessa on hyvä huomioida, että on kiellettyä käyttää kirjeitä, joista näkee ulkopuolelta niiden olevan perintää koskevia kirjeitä. (Pönkä 2013, 43.) On kuitenkin sallittua, että perintäyhtiöt lähettävät omilla yhteystiedoillaan kirjeen (Lindström 2014, 233).

4) Uudistetun perintälain myötä on muistettava, että vanhentunut tai muusta syystä lakannutta saatavaa ei voida periä enää. Saatavien lain asettamia vanhentumisaikoja tulee noudattaa. (Pönkä 2013, 43.)

#### **4.6.1 Perintälain muutokset**

Suomessa ei ollut ennen vuoden 1999 perintälakia, mitään perintätoimintaa säätelevää erityislakia. Perintään sovellettiin kauppakaaren asiamiestä ja oikeustoimilain valtuutusta koskevia säädöksiä. Virallisesti perintään ei ollut oikeudellisesti velvoittavia perintasäädöksiä. Se mahdollisen sen, että perintää saatettiin tuottaa omien näkemysten mukaan nojaamatta mihinkään lainsäädäntöön, minkä lisäksi perintäprosessit olivat hyvin hankalia ja monimutkaisia. Perinnän toteuttamiseen tuli tehdä muutoksia, joten lakia saatavien perinnässä alettiin valmistella vuonna 1995. (Lindström 2014, 222.)

Pitkän valmistelun jälkeen perintälaki tuli voimaan vuonna 1999 ja lakia on muutettu useamman kerran sen jälkeen. Vuonna 1999 voimaan astunutta lakia sovellettiin ainoastaan erääntyneen saatavan perintään. Perintälaki käsitti ne toimenpiteet, joilla oli tarkoitus saada velallinen maksamaan vapaaehtoisesti velkansa. Vuonna 2005 lakia muutettiin siten, että yritys- ja kuluttajavelallisilla oli oikeus saada velkojalta tietoja omasta velkatilanteestaan, mikä aikaisemmin ei ollut mahdollista. Nykyisen vuonna 2013 säädetyn lain mukaan velallisella on oikeus saada

tietoja velkojensa kokonaismäärästä ja perusteista sekä erittely niihin kohdistuvista maksueristä ja kuluista. (Lindström 2014, 223.)

Vuoden 2013 perintälakiin tehtiin myös suuria muutoksia perintäkulujen osalta, mikä vaikutti kuntien perinnän käytäntöihin. Perintäkulujen määrät porrastettiin velan pääoman mukaan ja maksuvaatimuksille määriteltiin enimmäishinnat. Tarkoituksena oli parantaa velallisen asemaa. Kuviossa 8 on mainittu nykyisen lainsäädännön perintäkulut, mutta vuoden 2005 lainsäädännön mukaan perintäkuluja sai vaatia seuraavasti:

- 1) 190 € saatavan pääoman ollessa 250 € tai vähemmän
- 2) 220 € saatavan pääoman ollessa yli 250 €
- 3) Suoraan ulosottokelpoisten saatavien perintäkulut 59 € (HE 57/2012.)

Perintäkulut	Maksu- muistutus	Maksuvaati- mus	Maksusuunni- telma
1)250 € pääoma tai vähemmän	5 €	21 €	30 €
2)Pääoma yli 250 €	5 €	45 €	30 €
3)Suoraan ulos- ottokelpoinen saatava	5 €	12 €	30 €

Kuvio 9. Vanhan perintälain mukaiset perintäkulut (HE 57/2012.)

Kuviosta 9 voidaan nähdä vuonna 2005 asetetut perintäkulumaksujen määrät. Jos niitä verrataan kuvion 8 eli nykyisen perintälain perintäkuluihin, on nykyinen lainsäädäntö enemmän porrastanut kuluja ja maksuvaatimusten määrää on rajoitettu. Vuonna 2005 asetetut muutokset perintälakiin eivät säädelleet maksuvaatimusten numeraalista määrää, sillä niiden määrää ei ollut

aikaisemminkaan laissa säädelty. Maksuvaatimusten ainoa rajoittava tekijä oli perintäkuluille asetetut saatavien määrät. Se aiheutti yhtenäisten käytäntöjen puuttumisen perinnän alalta.

#### **4.6.2 Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista**

Paljon kunnan saatavista koskevat laskuja, jotka tulevat sosiaali- ja terveydenhuollon maksuista. Perinnän kannalta on hyvä nostaa sosiaali- ja terveydenhuollon lain asettamia rajoja maksuihin, joilla voi olla vaikutusta perinnän suhteen.

Laissa sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista (3.8.1992/734 1–2§) määritellään, että sosiaali- ja terveystalvveluista voidaan periä maksua palvelun käyttäjältä henkilön maksukyvyn mukaan ja perittävä maksu saa olla enintään palvelun tuottamiskustannusten suuruinen.

Sosiaali- ja terveystalvvelumaksuilla on määritelty maksukatto 590 euroa, jonka ylittävältä osalta palvelut ovat maksuttomia, mutta maksukatto ei kuitenkaan koske laitoshoittoa. Perinnän kannalta on huomioitavaa, että vuonna 2003 lakiin tehtiin muutos, jonka mukaan sosiaalihuollon palvelun maksu on jätettävä perimättä tai sitä on alennettava, jos periminen vaarantaa henkilön tai perheen toimeentulon tai henkilön lakisääteisen elatusvelvollisuuden. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 3.8.1992/734 11§.) Käytännössä kunnalla tai kuntayhtymällä on oikeus jättää perimättä maksuja tai alentaa niitä, jos henkilöllä ei ole maksukykyä.

Kuntien toiminnassa voidaan havaita muutoksia. Kunnat ovat hakeneet vaikutteita yksityisen sektorin suunnalta hallinnon uudistamisprosesseissa. Kuntien toimintaa on pyritty tehostamaan markkinaehtoisin ratkaisuin, joiden samalla on toivottu vähentävän kuntien byrokratiaa. Yksi markkinaehtoisista ratkaisuista on palveluiden ulkoistaminen, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi edellä mainitun tilaaja–tuottaja-toimintamallin avulla. Kuntien tehtävät siirtyvät enimmäkseen ulkoisen toimijan haltuun ja ulkoisen toimijan vastuulle jää palvelun toteuttaminen lain asettamissa rajoissa.

Kuntien ja ulkoisten toimijoiden perintää säätelee lait ja etenkin perintälaki. Perintälaki on luonut raamit kuntien perintätoiminnalle ja sille missä määrin kunnat voivat hyödyntää ulkoista perintäyhtiötä. Kuntien perintätavat ovat kokeneet suuria muutoksia vuosien varrella niin lakien

uudistumisen myötä, sekä ulkoisten perintäyhtiöiden. Muutoksien seurauksena on tärkeä tarkastella vaikutuksia.

## **5 PERINNÄN ULKOISTAMISEN VAIKUTUKSET EMPIRIAN PERUSTEELLA**

Tämä luku sisältää empiirisen aineiston analyysin. Luku käsittelee tutkimusta varten suoritettuja haastatteluita. Haastatteluita purettaessa aineistoista nousi yksityiskohtaisia tietoja kuntien käytännöistä. Lainauksissa ei ole eritelty minkä kunnan lainauksista on kyse, jotta lainaukset eivät ole kohdistettavissa tiettyyn kuntaan. Tutkimuksen kannalta on kuitenkin hyvä esitellä haastateltujen kuntien taustoja. Haastattelut ovat nimetty lyhyentein H1, H2, H3, H4, H5.

Haastattelut ovat purettu edellä mainitun SWOT -analyysin pohjalta ja jaettu sisäisiin ja ulkoi-  
siin tekijöihin. Ensiksi kerron hieman haastateltavista kunnista ja ulkoistamisen taustoista. Analyysissä läpi käyn kunnan sisäiseen toimintaan vaikuttavia tekijöitä eli perinnän ulkoistamisen vahvuuksia ja heikkouksia. Toisena suurena kokonaisuutena pohdin ulkoisia tekijöitä eli tulevaisuutta ja ulkoisia uhkia, joihin voidaan liittää vahvasti digitalisaatio sekä lain muutokset.

### **5.1 Tutkimuskohteet**

Tutkimus kohdistuu viiteen Suomen kuntaan, jossa jokaisessa perintää hoidetaan hieman eri tavoin. Kunnat toimivat yhteistyössä ulkoisen toimijan kanssa, poikkeuksena Pieksämäki, jossa haastatteluun valikoitui kunnan omistama perintäyhtiö. Kuntien suuri erottava tekijä on asukasmäärä, sillä haastateltavien kuntien väkiluvut vaihtelevat 2 400 asukkaan kunnasta yli 100 000 asukkaan kuntaan. Lisäksi kunnat ovat eriaikoihin ulkoistaneet perintätoimen.

#### **5.1.1 Mikkeli**

Mikkeli on noin 54 500 asukkaan kunta ja väkiluvultaan Suomen 18. suurin kaupunki. Mikke-  
liin kiinnittyy useita seudun lähialueita ja varsinaiseen Mikkelin seutuun kuuluu Mikkelin li-  
säksi Hirvensalmi, Kangasniemi, Mäntyharju, Pertunmaa, Ristiina ja Puumala. Näistä muodos-  
tuu yli 100 000 asukkaan alue. (Mikkeli 2017; Tilastokeskus 2017b.)



Mikkelin kaupungilla on noin 25 vuoden kokemus palveluiden ulkoistamisesta ja tietoteknisten palveluiden ulkoistamisessa Mikkelissä on pidetty edelläkävijänä. Kunta on ollut keskeisessä roolissa ulkoistettujen palveluiden kehittämisessä ja uudistamisessa. Palveluiden ulkoistamista kunnassa on perusteltu sillä, että se on järkevää, tehokasta ja taloudellisesti kannattavaa. (Hallipelto 2007, 88–90.)

Ulkoistamisen hyötynä on nähty tukihenkilöiden ja asiantuntijoiden tavoitettavuus, kustannustason ennakointi, erikoisasiantuntemus ja riskinhallinta. Kunnan tavoitteena on ollut ulkoistaa kaikki erikoisosaamista ja paljon työtä vaativat asiat. (Hallipelto 2007, 88–90.) Perinnän Mikkelissä on ulkoistanut Taitoa Kuntaperintä Oy:lle vuodesta 2016 alkaen ja ennen perintää hoiti Intrum Justitia Oy. Taitoa kuntaperintä Oy on Kunnan Taitoan omistama tytäryhtiö, joka keskittyy maksuvalvontaan ja perintään. Molemmat ovat kuntaomisteisia yhtiöitä. (Taitoa 2017.)

### 5.1.2 Jyväskylä

Jyväskylä on noin 135 000 asukkaan kunta Keski-Suomessa. Jyväskylä tunnetaan yliopistokaupunkina ja kaupunki toimii Keski-Suomen maakuntakeskuksena. Jyväskylää pidetään vetovoimaisena kaupunkina, joka houkuttelee alueelle jatkuvasti uusia asukkaita ja pitää alueen muuttovoittoisena. (Tilastokeskus 2017c; Jyväskylä 2017.)

Jyväskylän kunta on ulkoistanut perinnän siltä osin, mitä on mahdollista ulkopuoliselle toimijalle. Jyväskylän kunnassa todettiin perinnän tehokkuuden vaihtelevan yksiköittäin ja osissa yksiköistä kärsittiin resurssipulasta, minkä seurauksena perinnän tehokkuuden katsottiin kärsivän ja esimerkiksi jälkiperintä jäi säännöllisesti hoitamatta. Perinnän ei koettu olevan tasa-arvoista ja tehokasta, minkä seurauksena Jyväskylän kaupunki päätti ulkoistaa perinnän 2000-luvun alkupuolella. Kaupunki on sanojensa mukaan ulkoistamisen avulla saanut tehostettua perintäänsä. (Kekkonen 2007, 108.)

Jyväskylän perinnän ulkoistamisen taustalla on vuonna 1999 tehty taloushallinnollinen uudistus, jonka seurauksena kunnassa päätettiin perinnän ulkoistamisesta. Aikaisemmin jokainen yksikkö oli vastuussa oman alueensa laskutuksesta, myyntireskontrasta ja perinnästä. Perintötoi-

minnalle oli annettu yhdenmukaiset ohjeet, joiden mukaan jokaisen yksikön tuli toimia. Todellisuudessa yksiköiden tehokkuus ja toiminta vaihtelivat yksiköittäin, minkä lisäksi osa yksiköistä kärsi resurssipulasta, jonka seurauksena perintä saattoi keskeytyä. Kaikissa yksiköissä ei ollut asiantuntevaa henkilöstöä perinnän suorittamiseen ja perintää saatettiin suorittaa satunnaisesti muiden töiden ohessa. Tämän seurauksena perintä saattoi usein keskeytyä ja jälkiperintä jäi kokonaan hoitamatta. (Kekkonen 2007, 109–110.)

Onko perintä ollut tasapuolista ja toteutuiko asiakkaan oikeusturva, kun perintä ei välttämättä ollut ammattimaisesti hoidettua? Vuosien varrella kertyi paljon vanhoja saatavia. Näiden edellä mainittujen asioiden vuoksi aloitettiin pohtia perinnän uudistamista. Esille nousi perinnän ulkoistaminen ja hankkeelle oli uudistushaluinen vetäjä, minkä lisäksi osalla Jyväskylän kehyskunnista oli jo kokemusta perinnän ulkoistamisesta. (Kekkonen 2007, 109–110.)

Perintätoimi ulkoistettiin kunnassa vuonna 2000. Jyväskylä kilpailutti perintätoimen hoitavia yrityksiä ja päätti ulkoistaa perintätoimen Intrum Justitiale, koska sitä pidettiin tunnettuna, luotettavana ja tarpeeksi suurena toimijana kaupungille. (Kekkonen 2007, 107)

Intrum Justitia on julkisen sektorin johtava asiakashallinnan kumppani, joka tekee yhteistyötä yli 200 kunnan kanssa. Yrityksellä on vahvat perinteet maksuhallinnassa ja yritys on ollut toiminnassa yli 100 vuotta. Yhtiö on Suomessa suurin luotonhallinnan ja perinnän palveluiden tarjoaja ja yhtiö työllistää yli 270 työntekijää ympäri maata. Yhtiö on erikoistunut myyntityöhön, luotonhallintaan ja maksuvalvontaan. Myyntityöhön kuuluu luottotappioiden konsultointi ja uusien prospektien kartoitus. Luotonhallinta kattaa luottopäätöksien laadinnan ja valvonnan, sekä ulkomaisten yritysten alv:n takaisinhakupalvelun. Maksuvalvontapalveluita on laskutus, reskontra-, muistutus-, perintä- ja lakiasiainpalvelut sekä saatavien osto. (Kekkonen 2007, 107–109.)

### **5.1.3 Kangasniemi ja Toivakka**

Kangasniemi ja Toivakka ovat tutkimuskohteista asukasluvultaan pienimmät kunnat. Kangasniemellä asuu noin 5 600 asukasta ja Toivakassa 2 400 (Tilastokeskus 2017d). Molemmat kunnat sijaitsevat suurien vesistöjen lähellä ja ovat hyvin suosittuja mökkikuntia.

Kangasniemen saatavien määrä tulee tulevaisuudessa luultavasti vähenemään huomasti, sillä Kangasniemellä on siirretty sosiaali- ja terveystalvet Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalveluiden(ESSOTE) alaisuuteen vuoden 2017 alusta. Tällöin sosiaali- ja terveystalveluiden tulevat saatavat siirtyvät ESSOTE:n vastuulle, mikä luultavasti tulee vähentämään kunnan saatavien määrää tulevaisuudessa. (Kangasniemi sosiaali- ja terveystalvet 2017.) Toivakassa ei ole vielä aloitettu sosiaali- ja terveystalveluiden uudistusta, sillä se kuuluu Keski-Suomeen ja toimii Jyväskylän kaupungin alaisuudessa.

#### **5.1.4 Pieksämäki**

Pieksämäki on Etelä-Savossa sijaitseva noin 18 000 asukkaan kaupunki, joka on tullut tutuksi muun muassa rautateiden solmukohtana. Pieksämäki mainostaa itseään yrityselämän kannustajana ja kaupunkina tarjoaa monipuolista kulttuurielämää ja vihreää luontoa. (Pieksämäki 2017.)

Pieksämäki on ulkoistanut talous- ja henkilöstöhallinnan talvet Kuntalaskenta Oy:lle, joka on Pieksämäen kaupungin omistama yhtiö. Kuntalaskenta Oy tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnan talvet ja tarjoaa kehittämiskonsultointia julkisyhtiöille. Yhtiössä toimii 12 työntekijää ja yhtiön asiakkaana on Pieksämäen kaupungin lisäksi esimerkiksi Rautalammen kunta. (Kuntalaskenta Oy 2017.)

### **5.2 Perintäprosessi tutkittavissa kunnissa**

Perintäprosessi on kuvattu teoriaosuudessa ja jokainen kunta noudattaa hyvin samanlaista kaavaa omista käytännöissään. Päivämäärät voivat muistutuksien lähettämisen välillä vaihdella hieman kuntien kesken, mutta itse perintäprosessi on lähes samanlainen tutkittavissa kunnissa. Perintäprosessi noudattaa hyvin pitkälle aikaisemmin esiteltyä julkisoikeudellisen ja yksityisoikeudellisten saatavien kuvioita 5 ja 6 eli kuntalaisille lähtee maksumuistutukset ja muutamat maksuvaatimukset, jonka jälkeen tehdään perintäpäättös.

Haastatteluissa esille nousee, että laskutus ei ole täysin täsmällistä ja resurssit jakautuivat kunnissa eri tavoin, toiset kunnat toimivat täsmällisemmin. Muistutukset saattavat toisinaan lähteä myöhässä ja eivät ole täsmälliseen aikatauluun sidottuja. Resurssit sekä osaamistaito perintähenkilöstön osalta kunnissa vaihtelevat. Esille nousee etenkin pienten kuntien vaihtelevat resurssit.

*”Ensiksi lähtee maksukehoitusyköt ja kakkoset, ihan lakisääteiset rajat on millä aikatauluilla liikutaan. Sitten lähdetään oikeudelliseen perintään ja ulosottoon niillä mitkä ovat ulosottolain alaisia, sekä haasteperintään, mitkä ovat haasteperinnän alaisia ja sitten kaikki muu mitkä siellä liikkuu, velkajärjestelyt, konkurssivalvonnat.” (H5.)*

*”Erääntyy niin 14 päivän jälkeen lähtee maksumuistutus ja sitten 14 vuorokauden sitten siirtyy perintään ja siitä (ulkoiselle toimijalle) ja ulosottoon” (H2).*

*”Maksuaika on 2 viikkoa. Siitä kun vierähtää 16 päivää niin lähtee ensimmäinen muistutus, 14 päivää niin lähtee toinen muistutus ja siitä parisen viikkoa niin tulee perintäsuositus meidän perintäyhtiöön. (H1.)*

*”No se kaksi karhua ensin lähtee ihan normaalisti. Ne lähtee silloin kun niitä kerkee tekemään ja minä yritän tehdä niitä sellai sykleittäin, että se olisi nyt sellai ainakin kerran kuussa, ettei niitä jäisi ja se pyörisi se raha.” (H3.)*

Kunnat ovat ulkoistaneet perinnän, mutta pyrkivät hoitamaan vähintään ensimmäisen maksumuistutuksen ja usein siirtävät prosessin sen jälkeen ulkoiselle toimijalle. Maksumuistutuksesta perittävä viiden euron perintäkulu nähdään työhön nähden arvokkaana.

*Me lähetetään maksumuistutukset itse, koetaan että me saadaan se 5 euroa maksumuistutusmaksua, niin se 5 euron vaiva on niin kannattava... Panoshyötysuhde siinä maksumuistutuksen lähettämisessä ei nyt vaadi mitään suurempaa lainopillista juttuja. (H2.)*

*”Meillä kuitenkin on se, että pari ensimmäistä karhua laitetaan täältä.. ollut sen verran henkilökuntaa ja katsottu että resurssit riittää meillä täällä, että hoidetaan se karhuaminen.” (H3.)*

Velallisella on mahdollisuus sopia velkojan kanssa maksusta ja voidaan olettaa kuntien antavan enemmän myönnytyksiä kuntalaisille kuin ulkoiset perintäyhtiöt. Maksusuunnitelmiin ei ole lain asettamia määräyksiä, vaan ne ovat henkilökohtaisesti sovittavia. Jokainen maksusuunnitelma voidaan yksilöidä, mutta maksusuunnitelmien luomisessa kunnissa oli myös toisenlaista näkemystä. Jos kunta tunsu velallisen historian, oli sillä vaikutusta siihen, että haluttiinko maksuaikataulusta edes sopia. Tietenkin asiaa on ajateltava kunnan kannalta, että miten paljon kunnat uskaltavat tai voivat antaa myönnytyksiä kuntalaiselle. Tuleeko jokainen maksuaikasopimus pohtia erikseen. Ajaako se eri asemaan kuntalaisia, mikäli käytännöt pohditaan jokaisen kuntalaisen kohdalla erikseen ja toiset voida saada enemmän myönnytyksiä kuin toiset?

*”Kyllä sitten vähän katselen, että jos summa on 12.50, niin kyllä mä mietin että jos se ei maksukehotuksen jälkeen maksele niin siitä voi tulla suhteellisen kallista ja mitäs jos se maksele kuitenkin.” (H4.)*

*”Jos maksuaikaa annetaan jollekin laskulle, niin se on (kunnan) vastuulla, mutta jos tehdään maksusuunnitelmia niin perintäyhtiö hoitaa käytännössä maksusuunnitelmien teon asiakkaille”. (H1.)*

*”..maksuaikaa ja kyllä me annetaan maksuaikaa ja nimenomaan tää perintälaki sillei että luotas nimenomaan sellaisia maksusopimuksia että se pystyy noudattamaan. Nekin aiheuttaa keskustelua, että missä se raja menee, että kuinka paljon meidän pitää joustaa....Kuitenkin pitää joustaa, mutta missä kohtaan me voidaan sanoa että ei enää maksuaikaa anneta.” (H2.)*

*”Me joustetaan yhtä paljon ja kuka vaan ottaa yhteyttä niin me annetaan maksuaikaa” (H5).*

*”..meillä on tietyt ohjeet, mutta sanotaan näin pikkasen siihen vaikuttaa asiakkaan omakin maksuhistoria” (H1).*

### 5.3 Perinnän ulkoistamisen epäkohdat

Perinnän ulkoistamista ei voida pitää kunnan kannalta kaikilta osin kannattavana. Yleisesti voidaan ajatella osan rahasta karkaavaan ulkopuoliselle toimijalle. Ulkopuolisena toimijana on usein voittoa tavoitteleva yritys, jonka tarkoitus on tuottaa maksimaaliset voitot omistajilleen.

*”..niin onko se hyvä että (perintäyhtiön) taustalla on pääomasijoittajat?”(H1).*

Perinnän saralla toimii muutama suuri yksityisomisteinen yritys, minkä lisäksi kunnat ovat perustaneet muutamia kuntien omistamia perintäyhtiöitä. Laki määrittelee kattorajat saataville, joten ulkopuoliset toimijat varmasti tavoittelevat maksimaalista voittoa, eivätkä ajattele kuntalaisen parasta. Haastatteluissa esille nousi sana ”saa periä”, mikä viittaa juuri siihen, että perittää mahdollisimman paljon perintäkuluja. Perintäkuluille ei ole asetettu alarajoja, mutta haastatteluista selviää, että ollaan perintäkulujen ylärajoilla. Perintäkulujen lisäksi yritykset veloittavat erikseen kunnilta maksua palveluistaan perinnästä saamiensa voittojen lisäksi. Kunnilla on oikeus määritellä, missä määrin haluavat käyttää ulkoisia palveluita.

*”Lakihan aika pitkälle määrittelee niitä, että paljonko siitä saa saatavasta periä niitä perintäkuluja. Siinähan on hyvin tarkat lakipykälät.” (H2.)*

*”mitä me maksetaan (ulkoiselle perintäyhtiölle) riippuen tietenkin siitä mitä he tekee.” (H2).*

*”Ne ottaa omia kulujaan ja tulouttaa meille sen jäljelle jäävän” (H3).*

Perintälaki määrittelee perintäkulujen enimmäismäärät, joita velallisilta voidaan periä muiden kulujen lisäksi. Lisäksi saatavat kerryttävät korkoja, joten perintäyhtiöt tuntuvat pitävän saatavien mahdollisimman pitkään perinnässä kasvattaakseen maksimaaliset korot saatavalle. Perintäyhtiöt keräävät saatavien korkoja lain puitteissa ja muutaman kymmenen euron laskusta voi tulla kuntalaiselle useiden satojen potti. Voidaan esittää kysymys, onko tämä kuntalaisen kannalta paras ja taloudellisin vaihtoehto.

*”Huomattiin että kun siirrettiin (saatava perintäyhtiölle), niin asiakkaat ovat pyytäneet, että ottakaa ne pois sieltä kun se tulee niin kalliiksi asiakkaalle. He ottavat prosentuaalisen osuuden eli joku 30 euron lasku on, niin kulut voivat olla paljon isommat kuin sen laskun pääoma, sanotaan 29 euroa jos lasku niin se voi olla 125 euroa hyvin helposti se terveydenhuollon pikku lasku summaltaan. (H5.)*

Haastatteluissa esille nousee ulkoistetussa perinnässä asioiden tiedottomuus. Kun saatava laitetaan eteenpäin perintäyhtiölle, niin joissain tapauksissa kunta jää tiedottomaan tilaan ja lisätietoja saadaan vasta kun perintä on suoritettu tai perintä keskeytyy. Kunta jää kokonaan epä-tietoiseksi perinnän edistymisestä. Vastaan tulee kuntien resurssit perinnän seurantaan, mutta

vapaaehtoisen perinnän prosessi voi toisinaan jäädä kokonaisuudessaan ulkoisen toimijan haltuun. Ulkopuolinen toimija määrittelee sen, miten kunnat voivat nähdä prosessin etenemisen vaiheet ja voivat omalla toiminnallaan rajoittaa prosessin näkyvyyttä kunnalle.

*”Se myyntilaskutus on käytännössä (kunnalla) ja se luottotappiokirjaus, mutta periaatteessa kaikki muu sitten sillä välillä on (perintäyhtiöllä).. Jos (kunnan) asiakas ei maksa ajallaan niin siitä lähtien aina sinne luottotappiosuositukseen asti on (ulkoisen perintäyhtiön) vastuulla...tilannetieto on ulkoistettu sinne. Siinä voisi olla kehitettävää kuitenkin...” (H1.)*

*”(Perintäyhtiön sivuilta) näkee sitten mitä he ovat ruvenneet tekemään” (H3.)*

*”Mä seuraan kokoajan, kun mekin nähdään(tilanne)” (H5).*

Ulkoisten perintäyhtiöiden toimintaa ei ole arvosteltu vain Kuntaliiton tai oikeusministeriön puolesta. Kunnan omaa perintää voidaan pitää inhimillisempänä. Kuntalaiset eivät ole kaikilta osin tyytyväisiä kunnan perinnän ulkoistamiseen ja osissa kunnissa on vaadittu selvityksiä siitä, voitaisiinko perintää siirtää takaisin kuntiin. Asian edistämiseksi kunnissa on tehty valtuustoaloitteita. Valtuustoaloitteissa on kyseenalaistettu ulkoisten perintäyhtiöiden toimintaa. Valtuustoaloitteet sellaisenaan eivät kuitenkaan ole edenneet sellaisiin päätöksiin, joilla olisi perintä päätetty ottaa takaisin. Prosessit perinnän takaisin ottamiseen vaatisivat muutoksia organisaatioissa ja resurssien uudelleenjärjestämistä. Nykyiset ulkoisten toimijoiden luomat käytöympäristöt sitouttavat hyvin kuntia.

*”perintä olisi inhimillisempää (jos itse tehtäisiin)..Syksyllä...me vastattiin valtuuston aloitteeseen, jossa esitettiin perinnän ottamista omaksi tehtäväksi ja kyllä järjestelmät ja kaikki vaatisi aivan täysin uudenlaisia kuvioita että pystyttäisiin hoitamaan se perintä itse. Koetaan että tällä hetkellä on kustannustehokkaampi vaihtoehto se, että se on ulkoistettu.”*

*”Puolisentoista vuotta takaperin suunnilleen (tuli) valtuusaloite selvittää perinnän toimintaa”*

Usein käyttöympäristöt tulevat ulkopuolisen tarjoajan puolelta ja ulkoistamisen haittana voidaan nähdä ulkopuolisten toimijoiden sitovuus. Kunnan on vaikea lähteä vaihtamaan perintäyhtiötä, jonka kanssa on tehty vuosia yhteistyötä ja luotu yhteiset infrastruktuurit, sekä järjestelmät.

*”Pitkä yhteistyö. Varmaan tuo tullessaan kilpailuttamispainetta pitkä yhteistyö. Hiotut systeemit ja tunnetaan toisemme. He tietävät ja tuntevat meidän jutut. (H2.)*

*”Tää toimii hyvin ja (perintäyhtiön) maine on semmoinen, että se toimii” (H5).*

*”(Sopimus on ollut) ihan hirveen kauan.. vuodesta 2002... minusta se on aina pelannut hyvin” (H3.)*

*”Ei, en ole ainakaan kuullut. En tiedä, senkään edestä, ei varmaan ole tuo johto kerennyt paneutua” (H3).*

*Kyllähän tästä kilpailuttamisesta on aina puhetta, mutta tällä hetkellä kannattaako tehdä, mitä tää SOTE tuo tullessa. Kannattaako tässä vaiheessa lähteä kilpailuttaa, että mikä meidän tilanne on vuoden päästä ja kuka on työnantaja ja missä me ollaan. Miten meidän organisoidaan, kuka tekee mitä, niin ehkä se ei oo tällä hetkellä hirveen ajankohtaista. Tässä kilpailuttamisessa pohdittiin, että siinä on iso työ kun ollaan luotu nää sähköiset toimintamallit eli kaikki toimii ja menee hyvinkin sujuvasti. Niin se että ne rakennetaan niin se on haitta sille kilpailuttamiselle, että kun se on iso ponnistus kaikki. Kaikki pitäisi uuden toimijan kanssa” (H2.)*

Kuntien tulevat muutokset, kuten SOTE-uudistus hidastaa entisestään halukkuutta muutoksiin tai ainakin siihen on helppo vedota haastatteluiden perusteella. Lisäksi muutokset luovat aina kustannuksia, jotka entisestään lisäävät haluttomuutta vaihdoksiin. Esille nousee myös se, että saatavan kannan siirtäminen myös eri järjestelmien välillä voi olla hyvin hankalaa.

*”Kyllä järjestelmät ja kaikki vaatisi aivan täysin uudenlaisia kuvioita” (H2).*

*”Kilpailuttamisesta on aina puhetta, mutta tällä hetkellä kannattaako tehdä, mitä tää SOTE tuo tullessa” (H2).*

## 5.4 Perinnän ulkoistamisen vahvuudet

Haastatteluissa esille nousi yksimielinen näkemys siitä, miksi perintä on ulkoistettu kunnassa. Syyksi nähdään jo teoriassa esille nousseet kuntien resurssivajaukset ja toiminnan tehostaminen. Kunnista ei nähdä löytyvän pätevää henkilöstöä, jolla olisi aikaa hoitaa perintää tai mikäli löytyy henkilöstöä, perintää tehdään silloin kun aikaa on muilta töiltä löydetty. Välttämättä ei



katsota perinnän olevan kenenkään ensisijainen tehtävä, vaan se tehdään muiden töiden jälkeen, jos aikaa on. Perinnän toteuttaminen jää vajaaksi.

Perintä saatavien määrä tietenkin vaihtelee kuntien koon myötä ja pienemmissä kunnissa ei saatavien kanta ole suurta, joten ymmärrettävästi resursseja suunnataan muualle. Yleisesti voidaan myös mainita, että saatavat ovat usein pieniä yksittäisiä summia, joilla kunnan kokonaistalouden kannalta ei nähdä suurta vaikutusta.

*”Kollega jolle laskutus on pieni osa niin sillä tahtoo jäädä se laskutus, nää karhuamiset ja yleensäkin se asianhoitaminen loppuun asti, perinnät ja niin edelleen.” (H3.)*

*”Syy miksi ulkoistettiin, niin ei meillä käytännössä oo resursseja hoitaa. Meillä taloudessa on kaiken kaikkiaan (xx) henkilöä elikkä ... ei vaan yksinkertaisesti ole paukkuja sitten vaan tota ite tehdä” (H1.)*

*”Miten ehdin lähinnä, että miten mä ehdin. Nyt on ollut vähän semmosta ettei oo tahtonut keretä mitään vähän, mutta nyt taas täytyy ottaa vähän niskasta kiinni.” (H4.)*

*”Resurssit...siitähän se varmaan alun perin varmaan ollut. Tämmönen toiminnan järkevöittäminen, että miettii jo sitä puhelinpalvelun määrä mikä lisääntyisi, että heille pitäis tavallaan olla se valmius siihen kokoajan ja just tämmöinen lakiosaaminen ja resurssit ja yli-päätään... Vähentynyt (henkilöstö), mutta sanotaan että työmäärä ei ole muuttunut” (H2.)*

*”Meillä ei ollut resursseja tässä” (H5).*

Ulkoiset perintäyhtiöt nähdään kuntien keskuudessa luotettavina kumppaneina, jotka hoitavat oman osuutensa perinnästä. Yksityisen perintäyhtiön nähdään olevan alansa ammattilainen ja suorittavan perintää tehokkaasti -ainakin kunnan näkökulmasta. Perintäyhtiöiden ammattipätevyyteen luotetaan hyvin vahvasti ja nähdään, että heillä on vaadittavat resurssit ja osaava henkilöstö kaikin puolin. Kuntien puolelta ulkoisten perintäyhtiöiden toimimista ei kyseenalaisteta tarpeeksi. Lisäksi kunnissa ei välttämättä ole lainopillista osaamista perinnän suhteen ja on ymmärrettävää, ettei esimerkiksi pienissä kunnissa ole omaa asiantuntijaa perintään liittyen saatikka lakimiestä. Kaiken lisäksi perinnän osaaminen vaatisi säännöllistä kouluttautumista, sillä lait kokevat muutoksia.

*”Täällä ei resursseja ja melkein väittäisin että ulkoistettu perintä on kustannustehokkaampaa” (H1).*

*”Mä luotan siihen, että jos homma on siirretty toiselle osapuolelle niin ne hoitaa ja kyllä ne sitten mulle kertoo ”hei nyt kuule, että vesilaskujen kanssa lain mukaan sun pitää toimia näin ja näin... ne kertoo kyllä sieltä. Sieltä puolelta löytyy lakimiespalvelut” (H4.)*

*”Kyllä, meillä on meidän mielestä hyvä sopimus ja hyvä yhteistyö. Ne on nimenomaan keskittynyt perintään ja ne on ammattilaisia siihen. Siellä on lakimiehet... ja resurssit, että pitäis huomattavasti olla sitten enempi meillä (taloudessa) henkilöitä hoitamassa... lakiosaaminen ja tällöinen mikä on siellä vielä huomattavasti parempaa.” (H2.)*

*”perinnän ammattilaisia” (H1).*

Perintäyhtiöt nähdään pelotteina kuntalaisille. Kun kuntalainen näkee ulkoisen perintäyhtiön leimalla olevan kirjeen, voi sillä on vaikutusta saatavan maksuun. Lisäksi kirjeet tulevat perintäyhtiön tiedoilla, eikä merkkeamattomina kuten kunnan kirjeet. Kunnan lähettämissä kirjeissä ei saa olla näkyvissä tietoa, jotka viittaisivat perintään. Kuntalaiset eivät pelkää kunnan lähettämiä perintää koskevia laskuja, sekä ongelmana on, että kuntalaisilta ei voida estää kunnan palveluita. Kuntalaiset ovat oikeutettu julkisiin palveluihin lain nojalla, joten palvelua ei voida evätä yksityisen sektorin mallin mukaan.

*”Kyllä se kuitenkin on se perintäyhtiö semmonen pelote lopulta. Kyllä se on. Kunnasta vaikka kuinka uhitellaan, niin kyllä se vaan muuttaa luonnetta kun siinä on perintäyhtiö. Se ei enään oo, tai sillä kunnalla/kunnantalolla ei oo kasvoja enää kun se tulee tuolta.” (H3.)*

*”Kyllä se on, (perintäyhtiö) on kuitenkin semmonen. (Perintäyhtiön) kautta kannattaa kaikki laittaa. Se on heti kun se kirje lähtee ja siinä lukee (perintäyhtiö) niin ihminen saa sydänkohtauksen suurinpiirtein. Mullahan oli ihana semmonen punainen leima jos mä laitoin maksukehoituksen ite. Niin semmonen iso leima: jos tätä laskua ei makseta niin siirrämme sen (perintäyhtiölle).... Kirkkaan punainen leima, niin ai että se on tehokas.” (H5.)*

*”Sitten kun laittaa perintäyhtiölle, niin tosi hyvin se raha yleensä löytyy” (H2).*

Ainoa konsti, miten kunnat voivat konkreettisesti vaikuttaa kuntalaisten palveluiden maksutah-  
toon, on vedenkatkaisu. Kunnilla on oikeus katkaista kuntalaisen vedentulo Vesihuoltolain 26

§:n mukaan (Vesihuoltolaki 9.2.2001/199 26 §). Vedenkatkaisu toimii tehokkaana pelotteena kuntalaisille ja saa monet maksamaan erääntyneet laskunsa.

*”Vesihuoltolain mukaan voi veden katkaista... kolmannessa (muistutuksessa) ilmoitetaan, että teiltä tullaan katkaisemaan vedet jos ei siihen päivään maksa...siinä ei yleensä kovin kauaa tarvitse odotella kun yhteydenotto tulee. (H3.)*

*”Et sä voi, että jos sä meet terveyskeskukseen niin sulta ei voi evätä palvelua. Meidän täytyy antaa palvelu asiakkaalle, vaikka hän jättää laskun maksamatta. Tervetuloa yksityiselle sektorille. (H2.)*

Kunnilla on tapana antaa paljon myönnytyksiä kuntalaisille ja erityisesti yrityksille. Se voi johtaa tehottomuuteen perinnän suhteen. Kunnat voivat kannustaa yritystoimintaa monin keinoin ja saattavat katsovat läpi sormien yritysten laskutusta. Kuntien eriarvoinen kohtelu perinnän suhteen voi vaikuttaa kunnan maineeseen, jos yritykset asetetaan eriarvoiseen asemaan. Yritysten perintä aiheuttaa kunnan saatavien määrässä paljon vaihtelua. Ulkoiset perintäyhtiöt eivät voi toimia vastaavin tavoin ja voidaan nähdä tässä asiassa tasa-arvoisempana toimijana.

*”Äkkiäkös kun on tuhansia euroja kuussa (vuokria), niin äkkiä kertyy, niin se on äkkiä isoja summia. Meni konkurssiin, eihän sitä enää oo. Se oli murheenkryyni ja kunta otti siinä persnettoa vuokrien suhteen.” (H3.)*

*”No mä en uskalla laittaa ennen kun kysyn (johdolta). Sitten mulle sanotaan...että ei laiteta perintään ja sitten mä en uskalla laittaa niitä. Tietenkin ne on näitä yrityksiä, jotka jättää maksamatta. En oo mikään sanomaan, mutta sillei tuntuu että ne on ne kunnan maksut aina viimeinen niin sitten täältä ei olla tarpeeksi jyrkkiä. Hirveesti annetaan (löysää) ja hirveesti on velkaa niillä vuokrasta. Mä en voi käsittää sitä, sehän tietynlaista yritystukea ja mitä jos toiset yrittäjät saa tietää sen?” (H3.)*

*”yritetään ymmärtää ja katsoa. Se on ainoa keino, että ennen kun yritykset lähtee kunnolla alkuun, että ehkä ollaan vähän pitkämielisiä.” (H5.)*

## 5.5 Perinnän tulevaisuus ja digitalisaatio kuntakentällä

Kunta-ala on jatkuvassa muutoksessa ja nykyajan trendi kunnissa on digitalisaatio, joka tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan organisaatorakenteisiin. Fyysinen työ paikkakunnalta saattaa ulkoistua toiselle toimijalle ja työtavoissa tehdään muutoksia. Sähköiset järjestelmät kehittyvät vuosi vuodelta ja käsin tehtävä työ vähenee.

*”Kyllä mä odotan (muutosta) semmoseen rutiiniasioihin, kuten (ohjelman taakse) tai jonkin sanan taakse automatisoimaan koko homman... Rutiinihommiin automatisointia.” (H4.)*

Perinnässä digitaalisuus näkyy palveluiden kehityksessä, etenkin paperista laskutustavasta voidaan vähitellen siirtyä digitaaliseen ympäristöön. Aivan yksiselitteisesti ei kaikkea voida luoda sähköiseen maailmaan ja paperiset laskut ovat vielä arkea kunnan perinnässä. Maksumuistutukset lähtevät paperisina, ellei kyseessä ole yritys. Lisäksi nykyiset järjestelmät eivät kaikilta osin mahdollista digitaalista lähetystapaa.

*”Vaikka sulla olisi e-lasku, niin maksumuistutus lähtee silti manuaalisesti joka tapauksessa. Maksumuistutukset lähetään aina paperisena, ne lähtee aina kuluttajille näin, yrityksille voisi laittaa maksumuistutukset sähköisinä, kyllähän meillä yrityksille menee suurempi osa sähköisinä. Laskumassasta kuitenkin suurempi osa lähtee yksityishenkilöille.” (H2.)*

*”Kirjeenä lähtee” (H4.)*

Laskutuksiin liittyy ongelmana se, että kuntalaisille lähtee aina laskut paperisena ensimmäisellä kerralla ja laskun avulla kuntalainen voi muuttaa laskutustavan sähköiseksi. Kunta ei voi muuttaa yksityishenkilön laskutustapaa sähköiseksi. Haittana on, että jos laskuja tulee harvoin, esimerkiksi kerran vuodessa tai harvemmin, niin kuinka moni kuntalainen on valmis muuttamaan laskut e-laskuiksi. Sähköisiä laskuja pyritään kunnissa markkinoimaan niiden tuomien helppouksien vuoksi, mutta nykyinen systeemi hidastaa prosessin edistymistä. Lisäksi kuntien ikärakenteen ollessa vaihtelevaa, sähköiset laskutustavat eivät ole vielä yleisin tapa laskuttaa nykypäivänä.

*” Täytyy sanoa, että aika haastavaa on e-laskujen markkinointi” (H1).*

*”Semmonen 20 % lähtee laskuista e-laskuina ja sekin on ilmeisesti kovin hyvä luku... Siinä on vähän vaikee se, että kun henkilö tekee sen e-laskusopimuksen ja henkilö voi tehdä sen vasta kun saa (paperisen)laskun, kun siihen tarvitaan yksilöintitiedoksi laskun viite-numeron, sittenhän se tavallaan näkyy meillä tilastoissa jos sattuu käymään hammaslääkärissä ja tekee e-laskusopimuksen niin se näkyy meillä tilastoissa vasta kun hän maksaa sen seuraavan laskun, että se onkin mennyt sähköisenä ja siinähän voi mennä monta vuotta. (H1.)”*

*” No me ollaan kovasti yritetty tehdä töitä, että ihmiset tekisivät enemmän e-laskusopimuksia ja jostain syystä se on aika tahmeeta.. Tietysti vaikuttaa laskulajeittain. Tietysti nää missä laskujen saajien keski-ikä on korkeampi, niin se varsinainen e-laskujen määrä on pienempi. Vanhukset käyttävät paljon enemmän suoramaksusopimuksia. Kyllä me kovasti(yritetään). Kyllähän joskus tulee, että näin että laskua ei ole koskaan saapunut ja yleensä ne paperilaskuina. Varmaan ne E-laskut on siinä mielessä luotettavampia ja sitten on näitä turvakieltoasiakkaita niin heillekin se olisi turvallisin tapa laskun lähettämiseen ja vastaanottamiseen. Eliikkä nää, jotka ovat maistraattiin tehnyt turvakieltoilmoituksen eli on salainen osoite ja näin. Heille ei voi lähettää laskuja. Me joudutaan väestörekisteristä manuaalisesti se osoite hakemaan ja meillä ole täälläkään muutamalla ihmisellä oikeus mennä niihin salattuihin tietoihin. Heillekin yritetty maistraatin kanssa markkinoida että se e-lasku olisi turvallisin eli silloinhan se osoite ei kulje kenenkään ihmisen kautta” (H1.)*

Kuntien kannalta sähköiset laskut toisivat helpotuksia kustannuksiin. Pelkästään paperin vähempi käyttö loisi useasti kymmenien tuhansien eurojen säästöjä aikaan. Sähköisten järjestelmien etuna on se, että ne ovat yleensä nopeampia käyttää, sen lisäksi, että laskujen lähetys on huomattavasti halvempaa kuin paperisten laskujen laittaminen maailmalle. Kirjeiden lähetys on nykyään suhteellisen kallista ja aikaa vievää puuhaa. Digitalisaation ansiosta laskut ja laskutus-tavat voidaan modernisoida ja saada tehokkaammiksi, mikä lisäisi aikaa muihin tehtäviin ja yleensä digitaaliseen maailmaan saadaan paremmin historiatiedot talteen.

*”Juu tietenkin, niin paljon e-laskuja vain kun pystyy lähtee liikenteeseen niin ilman muuta” (H2).*

*”On totta mooses kyllä, tää sähköinen. Perinnässäkin ja laskutuksessa kyllä. Jos aattelee vesilaskuja jos ajattelee, että joutus paperilla kun niitä lähtee joku (x-määrä) kerta pomsilla, se olisi kauheeta. Ne on ollut sähköisenä jo onneksi hirveän kauan. Nämä sähköiset palvelut helpottaa hirveesti.” (H3.)*

*” Ei oo, minusta se on pelannut aina hyvin palvelua. Ennen kun tää webbijuttukin tuli kun pelattiin näillä kirjeillä. Tuli näitä kirjeitä ja puhelimella soiteltiin ja otettiin yhteyttä. Webistä näkee itse perintätilanteen ja näkee mitä ne tekee siellä, ettei se ole pelkkä lappu.” (H3.)*

*”Ei voisi kuvitellakaan, että voisi palata vanhaan, että rupeisi vääntää paperisina niitä (kaikkia laskuja)” (H3).*

*”Kyllähän se (kunnan) resursseja säästäisi ja luontoa, että me ollaan tutkittu että noin (xxx) € säästyisi jos lähettäisiin kaikki sähköisinä. Eli se on semmoinen (xxx) sivua paperia säästyisi jos laitettaisiin kaikki sähköisinä ja onhan se semmoinen ympäristö tekokin” (H2.)*

*”Onhan se ihanaa ollut, kun on huomannut sen, että kun joihin järjestömiin hommiin on jäänyt pois, niin sulla vapautuu työaika johonkin järkevään. Kun (x) laskun kuorittaminen ja leimaaminen, onko järjettömämpää puuhaa.” (H4.)*

Kuntien resurssien vähentyminen on luonut painetta sähköisten järjestelmien kehitykselle. Ongelmia tuottaa kuitenkin ulkoiset toimijat ja yhteen sopimattomat järjestelmät ja kuntien omien järjestelmien monipuolisuus. Joudutaan rakentamaan spesifioituja järjestelmiä, joilla saadaan sillat luotua ympäristöjen välille ja yhteensopivuus ei ole aina taattu. Kunnilta ei löydy yhteisiä tietojärjestelmiä ja monet kunnat käyttävät hyvin erilaisia sähköisiä järjestelmiä. Perinnän suhteen kunnat joutuvat tekemään myönnytyksiä ulkoisen toimijan suhteen ja toisinpäin järjestelmien osalta.

*”Nojoo, meillä käytössä on (xx)-järjestelmä, joka (ulkoiselta toimijalta) ostettu palvelu. Sitten on (ulkoisen perintäyhtiön), järjestelmä mitä he asiakkaalle tarjoaa niin käytännössä nettipohjainen portaali”(H1.)*

*”Ei, mun mielestä (perintäyhtiön sivu) on hyvä, että onhan se niin kun sillonkin kun (xxxx) millon webbi tuli käyttöön, niin sillonhan se oli sitä että printattiin kaikki avoimet laskut ja lähetettiin perintäyhtiölle että tekkää jotain ja nyt sen pystyy paljon helpommin hoitaa.” (H4.)*

Digitalisaation myötä tietyntaiset käytännöt ovat saattaneet muuttua ja sillä on ollut vaikutusta laskutustapaan, mikä saattaa myös vaikuttaa perinnän määrään. Esimerkiksi käyttäessä julkisia palveluita ei palvelua makseta usein etukäteen, vaan lasku tulee palvelun käyttämisen jälkeen.

Ennen aikaan sairaalakäynti maksettiin tiskillä etukäteen, eikä vasta laskulla, joka saattoi tulla kuukausien perästä. Siinä mielessä digitalisaatio ei välttämättä ole kaikkeen tuonut aivan haluttuja uudistuksia. Lisäksi yhdessä haastateltavassa kunnassa ongelmaksi nousi, että yhteisiä saatavia ei voitu laittaa molempien osapuolten nimissä tietoteknisten ongelmien vuoksi.

*”Perintäyhtiöllä oli esteenä se, että he eivät voi periä siltä toiselta sillä se lasku ei ollut lähtenyt molempien nimellä. Sama se oli maa-vuokrissa. Meillä on lähtenyt laskut molempien nimellä, mutta sitä toisen nimeä ei saatu siirtymään tänne reskontraan niin (perintäyhtiölle) lähti meidän perintätiedostoissa vain sen toisen nimi. (H5.)*

*”Tai en tiedä vastaanottomaksuista, kun ne piti maksaa siinä tiskillä, mutta sittenhän se varmaan muuttu kun mentiin tähän uuteen (järjestelmään) vai mikä oli. Sittenhän ei pystynyt maksaa tiskillä. Sehän perittiin siinä tiskillä. Sillonhan ei varmaan niin hirveesti, ne terveyskeskusmaksut ollut iso erä, niin eihän se sillon voinut kun se maksu perittiin siinä. ”enään ei makseta laskuja tiskille vaan kaikki menee sähköisenä” (H3.)*

## 5.6 Lakien vaikutukset perinnässä

Yhtenä tutkimuksen pohdinnan aiheena oli lakimuutoksien vaikutus perinnän suhteen ja erityisesti perintälakiin tehdyt muutokset. On selvää, että ennen vuonna 1999 säädettyä perintälakia perintää tehtiin hyvin mielivaltaisesti perinnän toimijoiden toimesta. Tutkimuksessa kysyttiin haastateltavilta kunnilta, miten he näkevät 2013 vuonna voimaan tulleen perintälain uudistuksen. Perintää toteuttaessa on huomioitava muut lait perintälain lisäksi, vaikka niiden muuttumiseen ei ole tässä työssä puututtu, mutta muiden lakien muutokset vaikuttavat myös perintään.

*”Ei sitä voi enään tehokkaammaksi tehdä, tuon nopeammin ei voi lähteä enään toimimaan ja perintälaki on vain yksi, tähän liittyy kamalasti muitakin. Jokaisen laskuaiheen takana on oma laki kuten asiakasmaksut ovat terveydenhuollossa. Ja huonevuokralaki asuinhuoneiden vuokrassa ja päivähoidossa oma ja tällästä, ne pitää tietää aikuiskoulutuksessa, mutta perintälaki on yksi, laki velan vanhentumisesta ja mitä kaikkea niitä on” (H5.)*

Muutoksen vaikutuksia oli hyvin vähän nähtävissä, sillä kunnat luottavat ulkoisen toimijan pysyvän lakiasioissa ajan tasalla. Kunnilla oli vaikea arvioida lain muutoksia omassa toiminnassaan. Kunnat noudattavat vapaaehtoisen perinnän periaatteita ja perivät siltä osin minkä pystyvät ja osaavat. Perintälain vuoden 2013 muutos voidaan nähdä osittain positiivisena. Vapaaehtoista perintää ei voida suorittaa mielivaltaisesti kuntien ja ulkoisten toimijoiden puolesta. Lisäksi on saatu yhtenäisemmät perintäkulut.

Muistutuksien määrä on pienentynyt ja vapaaehtoinen perintä siirtyy nopeammin oikeudelliseen perintään, mikäli kuntalainen ei ole itse aktiivinen hoitamaan velkaansa. Ehkä lain tarkoitus on ollut saada pitkiä perintäprosesseja lyhyemmiksi ja saada kuntalaiset aktiivisimmiksi. Perinnän siirtyessä nopeammin vapaaehtoisesta perinnästä oikeudelliseen perintään toisaalta luo paljon paineita kuntalaisille ja osaltaan varmaan heijastuu suurissa ulosottomäärissä ja oikeudellisen perinnän laajuudessa.

*”Viimeisen neljän vuoden ajalta olevat avoimet saatavat ja perinnässä olevat on jokseenkin vakiomäärät olleet” (H1).*

*”Kun 2013 perintälaki muuttui niin nimenomenaa se puuttui tähän että hoidetaan inhimillisesti sitä perintää ja kuntalaisten pitää olla aktiivisia hoitamaan omiaan asioitaan ja on sanottu sitä että kun he ottavat sen puhelun tänne niin aina me päästään sopimukseen ja luodaan maksuaikoja ja maksusuunnitelmia ja asiakkaan pitää noudattaa niitä ja jos ei noudata niin maksusopimus raukeaa. Kyllähän se ihmisen aktiivisuudesta paljon kiinni että miten luodaan. Jos hoitaa asioitaan niin kyllä meidän kanssa pääsee sopimukseen. Nimenomaa kun se alkuperäinen lasku menee, niin on aikaa ottaa yhteyttä ja kun maksumuistutus menee niin kerkee olla meihin yhteyksissä. Mutta siellä pyörii ne samat ihmiset jotka eivät koskaan maksa”. (H2.)*

*No sanotaan näin, että perintälain muutos nimittäin juuri perintäyhtiön (toimintaan). Nään sen, että se puuttui juuri näitten ulkoisten perintäyhtiöiden perintäkulujen selvittämiseen.” (H2.)*

Aikaisemmin esitelty termi tekninen toimija nousee haastatteluissa esille. Perintätoiminnan ulkoistaneet kunnat käyttävät ulkoisia perintäyhtiöitä hoitamaan perintäprosessin ulosottoviranomaisille. Lain kannalta toimintaa voidaan katsoa hieman epämääräiseksi, mutta minkä teknisenä toimijana toimiminen mahdollistaa. Toiminta edellyttää sen, että ulosottopäätöksen tekee



viime kädessä kunta, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että kunnat allekirjoittavat ulkoisen perintäyhtiön valmiiksi tekemän hakemuksen ja perintäyhtiö toimii hakemuksen lähettinä. Toiminta nähdä sallittuna ja yleisenä käytäntönä kuntien keskuudessa.

*”Meillähän (perintäyhtiö) on niin sanottu tekninen toimija, joka laittaa ulosottoon sitten nuo julkisoikeudelliset saatavat, ihan sen mukaisesti mitä olemme sopineet” (H2).*

*”Ulosottosuositus tulee (perintäyhtiöltä), mikä sitten (kunnan) puolella hyväksytään ja sitten se lähtee ulosottoon” (H1).*

*”Sieltähän tulee aina suositukset luottotappioksi kirjaamiselle tai sitten sieltä tulee ulosottohaastehakemukset allekirjoitettavaksi...” (H4).*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli kunnan perinnän ulkoistamisen tutkiminen ja selvittäminen miksi kunnat ovat ulkoistaneet perintää. Tutkimuksen tärkein kysymys lähti siitä, mikä vaikutus perinnän ulkoistamisella on kunnallisen perinnän näkökulmasta. Pönkän (2014) julkaiseman tutkimuksen mukaan lähes 90 % kunnista käyttää ulkoista perintäyhtiötä ainakin jossain määrin ja 75 % kunnista on ulkoistanut perinnän. Tämä juontaa todennäköisesti juurensa kunnan toiminnan jatkuvaan muutostilaan, mikä tuntuu olevan kunnissa yllä. Uuden julkisjohtamisen opin mukaiset toimintatavat ovat tulleet esille ja kuntien hallinnollista puolta uudistetaan markkinaehtoisin ratkaisuin ja hallinnollisin uudistuksin –esimerkiksi SOTE -uudistuksilla. Tutkimuksen mukaan ulkoisina toimijoina toimivat perintäyhtiöt nähdään asiantuntevina organisaatioina, joihin voidaan luottaa. Yhteistyön seurauksena erikoisosaaminen vähenee kunnissa, mikä saa tukea teoriasta, sekä aineistoista. (Kekkonen 2007, 107; Hallipelto 2007, 88–90.)

Ulkoistamisessa hyödynnetään uuden julkisjohtamisen tuomat ideat resurssien tehostamiseen yksityiseltä sektorilta omaksuttajien toimintatapojen avulla, sekä tehostamaan toimintaa yksityisen sektorin mallin mukaan, automatisoimaan prosesseja ja luodaan markkinoita kansainväliseen suuntaan. (Hood 1991, 3; Kuopila 2007, 6–8.) Tutkimuksessa ilmenee, että ulkopuolisen perintäyhtiön toivotaan keventävän kunnan kustannustasoa, vähentävän byrokratiaa ja tuottavan palvelua tehokkaammin (Fredrikson 2006, 66; Kiiha 2002, 1,4; Hallipelto 2007, 88–90). Lähdesmäen (2002, 31–32) mukaan kansalaisen asema parantuu uuden julkisjohtamisopin mukaan, mutta tutkimuksen aineiston perusteella ei voida sanoa kuntalaisen aseman parantuvan.

Kuopilan (2007, 7) mukaan ulkoistaminen seurauksena saattaa julkinen ydinosaaminen vähentyä ja kunnan imago heikentyä. Perinnän ulkoistamista johtuvat valtuustoaloitteet ja negatiivinen uutisointi perinnän ympärillä kielivät imagon muuttumisesta huonompaan. Kenties Mikkelissä vuonna 2015 tehty valtuusaloite sai sen aikaan, että vuonna 2016 kaupunki vaihtoi perintäyhtiötä Intrumista Taitoa Kuntaperinnällä, joka on kuntien omistama yhtiö. Kuntalaiset ovat tyytymättömiä ulkoisiin perintäyhtiöihin ja kuntalaiset omaksuvat perinnän enemmänkin kunnan omaksi tehtäväksi. Lisäksi ulkoistamisen myötä kunnista katoaa osa asiantuntijuudesta, koska kunnat keskittävät resurssit perinnästä ulkopuolisen hoivaan, mikä heikentää kunnan

omaa lainopillista osaamista ja voi myös vaikuttaa kuntien oman henkilöstön määrään. Perintään liittyvä laillinen osaaminen kiinnittyy hyvin vahvasti laskutukseen, mikä on suuri osa kunnan päivittäistoimia. Erityisesti ilmiö nousee esille pienillä paikkakunnilla, missä resurssit ovat entuudestaan jo pienemmät verrattuna suuriin kuntiin.

Tutkimuksessa esille nousee ulkoisten perintäyhtiöiden toimiminen lain harmaalla alueella, sekä termi tekninen toimija. Tekninen toimija eli ulkoinen perintäyhtiö hoitaa kunnan velvoitteita perinnässä. (Lindström 2014, 411; Kuntaliitto 2008.) Teknisen toimijan käyttäminen voidaan liittää vahvasti kunnan imagon kyseenalaistamiseen. Toiminta voidaan nähdä epäeettisenä, mistä Lähdesmäki (2011, 79) varoittaa markkinamaiseen ajattelutapaan siirtyessä. Laki ei varsinaisesti kiellä tällaista toimintaa, mutta mielestäni on hyvä nostaa esille sen eettisyys esille.

Moni alalla toimiva tekijä kuten Kuntaliitto ja Oikeusministeriö ovat myös ottaneet kantaa ja ilmoittanut olevansa vastaan perintäyhtiöiden teknisenä toimijana toimimisen tavoista. Ulkoista perintäyhtiötä verrataan postiin tai lähettiin, jolloin sillä on oikeus olla osallisena oikeudellisessa perintäprosessissa enemmän, mikä mielestäni on melkoisen kyseenalaista. Haastatteluissa ulkoisen perintäyhtiön toimimista teknisenä toimijana ei katsottu mitenkään kiellettynä tai paheksuuttavana, vaan jokapäiväisenä toimintana. Ehkä toiminnan eettisyys tiedostetaan kunnissa, mutta sitä katsotaan hieman läpisormien. Oikeusturvan mukaan tulisi velkojan itse kantaa vastuu (Pönkä 2013, 34). Vastuu lykätään hyvin helposti ulkopuolisen perintäyhtiön harteille.

Kunnat solmivat ulkoisen perintäyhtiön kanssa tilaaja–tuottaja-toimintamallin mukaisia sopimuksia, mikä kaventaa kuntalaisen ja kunnan suhdetta. Ulkoiset perintäyhtiöt tuottavat palvelun ja toimivat tilaaja–tuottaja-toimintamallin mukaiselta pohjalta, mikä toisinaan johtaa osittain siihen, että kunnilta häviää tiedot perintäprosessin etenemisestä. Sopimusohjausmallin mukaisesti palvelun tilaaja ja palvelutuottaja erotetaan organisatorisesti toisistaan, joten synergia kumppaneiden välillä vähenee. (Kuopila 2007, 6–8; Junnila 2012, 7.) Se lopulta johtaa siihen, että kunnat eivät ole tietoisia kuntalaisilta perityistä maksuista ulkoisen toimijan puolesta ja kunnat eivät voi vaikuttaa itse perintäprosessiin niinkään. Asiakassuhteet kapenevat kunnan ja kuntalaisen välillä. Prosessissa katoaa Haverin (2002, 7–9 Jylhäsaaren 2009, 40 muk.) esittämä tarkastelu taloudellisuudesta ja tehokkuudesta yksilön näkökulmasta ja yksilön vaikuttamisesta palveluun. Vastuu halutaan siirtää yksityisen sektorin puolelle (Kuopila 2007, 6–8). Kuntalainen joutuu maksuhenkilöksi tässä tapauksessa ja kustannukset siirtyvät kunnalta kuntalaiselle.

Se nostaa tasa-arvo ajattelun esille johon Kuopila (2007, 6–8) ja Lähdesmäki (2011, 79) viittaavat. Ainoana voittajana esille nousee ulkoinen perintäyhtiö.

Saavutetaanko ulkoistamisella haluttuja tuloksia, sillä kustannuksella, että kuntalainen kärsii. Valkaman (2008, 35) mukaan virkamiehillä voi olla omia henkilökohtaisia preferenssejä palveluntuottajasta. Kunnat eivät välttämättä tuota niitä palveluita joita vaadittaisiin tai jotka edustaisivat palveluyhteisön parasta. Tämä on huomattavissa haastatteluissa, että ulkoisia palveluntuottajia ei ole välttämättä kilpailutettu ollenkaan, vaan on menty virkamiesten mieltymysten mukaan ja valittu taho, joka on koettu luotettavaksi. Markkinakartoitusta ei ole välttämättä tehty ollenkaan, sekä sopimukset perintäyhtiöiden kanssa ovat yleisesti vanhoja sopimuksia.

Suomesta löytyy muutamia kuntien omistamia perintäyhtiöitä, jotka voivat hoitaa perintää kuntien puolesta siinä missä suuret kansainväliset yhtiötkin. Kunnissa voidaan nähdä pilkahduksia nykyisten perintäjärjestelyiden kyseenalaistamisen suhteen. Kunnat ovat yhdessä perustaneet yhteisiä yhtiöitä, kuten Taitoa Kuntaperintä Oy:n, joka on useamman kunnan yhteisomistuksessa oleva perintään keskittyvä yhtiö. Yhtiön kerrotaan syntyneen tarpeeseen kotimaisesta ja kuntaomisteisesta toimijasta, joka tarjoaisi maksuvalvonnan ja perinnän palveluita. (Taitoa 2018.) Lisäksi jo aiemmin mainittu ja haastatteluissa ollut Kuntalaskenta Oy hoitaa osaltaan Pieksämäen kaupungin perintää ja Kuntalaskenta toimii itsenäisenä Pieksämäen kaupungin omistama yrityksenä, jolloin yrityksen voitot jäävät kaupungille.

Tutkimuksen yhtenä aiheena oli digitalisaatio ja sen vaikutukset kunnan toimintaan. Digitalisaation nähdään vaikuttavan kuntien toimintaan ja ajattelutapaan järjestää palveluita. Kunnat ajattelevat sen tuovan helpotuksia ja vaihtoehtoja tuottaa palveluita nykyistä kustannustehokkaammin ja helpommin kuten Ilmarinen yms. (2015, 22–24) ja Valkama yms. (2011, 258–259; 262.) kuvailevat digitalisaation tulevaisuutta. Kunnissa digitalisaatioon turvaudutaan ja odotetaan sen muuttavan käytäntöjä, ja ajatellaan sen tuovan helpotusta kaikkeen. Digitalisaatio on jo nyt muuttanut kuntien käytäntöjä. Digitalisaation myötä on suuri osa paperilla tehtävästä työstä on siirtynyt sähköiseen maailman ja luonut säästöjä aikaan kunnissa. Kuitenkin ongelmaksi nousi laskutustavan muutokset, mitä kunnat eivät voi tehdä kuntalaisen puolesta. Kuntalaisten tulee tehdä e-lasku sopimus paperisen laskun avulla ja ongelma on etenkin vanhat ikäluokat, joille digitaaliset ratkaisut ovat uusia asioita. Lisäksi jos kuntalainen saa laskuja harvakseltaan, niin saattaa kuntalainen nähdä hyödyttämänä e-laskutukseen siirtymisen.

Digitalisaatio ongelma kunnissa on kuitenkin monimutkaiset ja epäyhtenäiset järjestelmät, joiden takia esimerkiksi perintäjärjestelmien muutokset koetaan vaikeiksi. Yhtenä hyvänä järjestelmän sopimattomuusongelmana nousi se, että yhteisvelallista ei saatu kuin toisen nimi ulkoisen perintäyhtiön järjestelmään. Olemassa olevat sähköiset järjestelmät luovat haluttomuutta vaihtaa perintäyhtiötä, koska on luotu jo valmiit toimivat järjestelmät ja mitkä eivät ole yhteensouvia välttämättä uusien kanssa.

Perinnän yhdeksi ongelmaksi muodostui lain asettamat rajat, joiden tarkoitus on tuoda turvaa kuntalaisille, mutta vaikuttavat kunnan toimintaan. Kuntalain mukaan kunnan on järjestettävä laissa sille säädetty tehtävänsä (Kuntalaki 410/2015 7 §). Ongelma kunnan kannalta on se, että lain mukaan peruspalveluita ei voida evätä kuntalaiselta, vaikka hän ei maksaisikaan palvelusta. Kunnan keinot ovat hyvin rajalliset estää palvelua, toisin kuin yrityspuolella voi yritys kieltää tuottamasta palvelua kuluttajalle, mikäli katsoo sen tarpeelliseksi. Se missä kunnan nähdään perivän tehokkaasti ja onnistuvan perinnässä, ovat vesimaksut ja selityksenä on varmasti se, että siltä osin voidaan konkreettisesti tehdä jotain saatavien suhteen. Kunnan omistaman vesilaitoksen on mahdollista katkaista vedentulo kuntalaiselta vesihuoltolain nojalla. Vesihuoltolain 26 §:n (Vesihuoltolaki 9.2.2001/199 26 §) mukaan vesihuoltolaitos saa keskeyttää veden toimittamisen, jos asiakas laiminlyö maksusuorituksiaan. Harva ihminen pärjää ilman vettä ja se motivoi maksamaan laskuja. Periaatetta vaan ei voida soveltaa muihin kunnan palveluihin.

Laista puhuttaessa esille nousi myös perintälain muutokset vuosien aikana. Etenkin vuoden 2005 perintälakimuutokset ovat ajaneet kohti yhtenäisempiä käytäntöjä perinnän suhteen ja osaltaan luoneet tehokkaampaa perintää. Ulkoisten perintäyhtiöiden toimintaan on puututtu ja perinnästä on tullut tasa-arvoisempaa. Kuitenkin nykyiset ulosottomäärät ja ulosottotapaukset ovat suuria, sillä nykyisen lainsäädännön mukaan saatavat joutuvat helpommin oikeudellisen perinnän piiriin, kun perintäprosessi on aiempaa säädellympää. Yhteenlaskettu 4,2 miljardin ulosottovelka herättää kysymyksen nykyisen lainsäädännön toimivuudesta (Tilastokeskus 2017).

## 7 POHDINTA

Perinnästä ja perinnän käytännöistä löytyy valtavasti materiaalia. Perintälain tulkintaan löytyy useita julkaisuja ja oppaita, mutta kunnan perinnän ulkoistamisen vaikutuksien tarkasteluun ei ole pahemmin paneuduttu. Perintäkirjallisuutta ja tutkimuksia perinnän käytännön toteuttamiseen ja tehokkuuteen löytyy, kuten Lindström (2014), Pönkä, (2014) ja Pönkä (2005). Lisäksi näiden tukena on laki saatavien perinnästä 513/1999, jota on vuosien varrella uudistettu. Kuntien perinnästä löytyy uutisointia, mutta itse ulkoistamisen vaikutuksia ei ole mielestäni tutkittu tarpeeksi.

Kunnan toteuttama perintä voidaan nähdä palveluna, jonka tulee perustua lakiin ja sen tulee toimia siinä missä muutkin kunnan palvelut. Perinnän osapuolina tulisi olla kuntalainen ja kunta, mutta ulkoinen perintäyhtiö on tullut osaksi tätä asiakassuhdetta. Asiaa on hyvä lähestyä asiakaslähtöisestä näkökulmasta ja katsoa prosessia kuntalaisen näkökulmasta enemmän. Perinnän tulisi mielestäni olla enemmän asiakaslähtöistä kuin nykyisen tilaaja–tuottaja-toimintamallin mukaista, missä osapuolet erotellaan toisistaan ja kuntalaisen rooli jää ulkopuoliseksi. Perintää tulisi tehdä kuntalaisen hyväksi, sillä se on asiakaspalvelua kuntalaista kohtaan ja kunnat ovat kuntalaisia varten olemassa.

Kunnan itse suorittama perintä nähdään tehottomana keinona saada tuloksia eikä kunnista löydy perintään perehtynyttä yksikköä tai henkilöstöä mahdollisineen lakimiehineen. Tämän korostuminen tulee vastaan etenkin pienissä kunnissa. Niukkenevat resurssit vievät kuntien panostusta pois perinnän parista ja osaaminen jää heikoksi, joten turvaudutaan ulkopuolisen apuun. Kuntien oma osaaminen nähdään puutteellisena. Ulkoistetut palvelut ajavat kuntia entistä enemmän ammattitaidon katoamiseen ja kuntien henkilöstön kuihtumiseen ja voi lisätä entisestään ulkoisten perintäyhtiöiden tarvetta.

Kunnissa katsotaan, ettei kenelläkään ole aikaa perehtyä perintään ja perintää suoritetaan muiden töiden ohella –siihen laitettava panos on minimaalista. Perintä nähdään kunnissa enemmän lisätyönä kuin omana osanaan. Perintä ei ole kenenkään pääasiallinen työ. Tämä korostuu varsinkin pienemmissä kunnissa. Laiminlyömisestä seurauksena muodostuu hyvin epäsäännölliset toimintatavat. Voidaan nostaa esille myös tasa-arvoiseen kohteluun liittyviä kysymyksiä, mi-

käli perintä ei tapahdu tasavertaisesti –ajaako se kuntalaisia eriarvoiseen asemaan? Jos kuntalainen saa muistutuskirjeen parin kuukauden viiveellä ja toinen muutaman viikon, niin onko se reilua osapuolia kohtaan.

Esille nousi haastatteluissa yritysten tukeminen ja aistittavissa oli se, että toisille yrityksille annetaan tukea enemmän kuin toisille. Se saattaa asettaa yritykset eri arvoiseen asemaan toisiaan kohtaan. Voidaanko saatavan laiminlyömisestä olevan eräänlainen yritystuki? Esimerkiksi Kangasniemen kunnalla oli vuonna 2016 viideltä yritykseltä yli 1000 euron saatavia noin 65 500 euron edestä, mikä vastasi yli puolta kunnan kaikista erääntyneistä myyntisaamisista (Kunnanhallitus 21.11.2016). Kunnilta saattaa jäädä kymmeniä tuhansia euroja saamatta, mikäli yritys ei pysty hoitamaan velvollisuuksiaan ja systemaattisesti laiminlyö maksujaan, joita kunnat katsovat läpi sormien. Toisaalta on ymmärrettävää, että paikallista yritystoimintaa tuetaan kaikilla keinoilla, joita vain keksitään, mutta se voi myös aiheuttaa ongelmia.

Kaiken kaikkiaan epäsäännöllinen perintä ajaa tehottomaan toimintaan, mikä ei tuota tuloksia perinnän kannalta ja ei mielestäni ole hyväksi kuntalaisenkaan. Perinnän tulee olla säännöllistä ja järjestelmällisesti hoidettua, jotta saavutetaan tavoitteet ja varmasti saatavien määrä samalla vähentyisi. Tehottomuus varmasti selittää omalta osaltaan kuntien suhteellisen suurta saatavien määrää. Samaa on havaittavissa kuntalaisten keskuudessa. Kuntalaiset voivat neuvotella laskujen maksusta kunnan kanssa ja sopia yhteisistä aikatauluista. Haastatteluiden ja teorian perusteella kunnat tuntuvat antavan suhteellisen paljon myönnytyksiä maksusuunnitelmien luontiin ja myöhästyneitä laskuja katsotaan läpi sormien –mikä vain antaa entisestään kuntalaiselle pelivaraa. On tietenkin hyvä asia, että annetaan myönnytyksiä ja kuunnellaan kuntalaisia, mutta perintä tulee hyvin nopeasti tehottomaksi, jos annetaan liikaa vapautta ja usein liika jouston antaminen kostaustuu kunnalle.

Ennen vuotta 2013 toiminut perintälaki on mielestäni osittain ollut liian löyhä ja mahdollistanut tehottoman perinnän. Kunnat ja perintäyhtiöt ovat voineet lähettää halutessaan rajoittamattoman määrän muistutuksia saatavasta kuntalaiselle, sekä perintä on ollut nykyistä epätasa-arvoisempaa yhtenäisten sääntöjen puuttuessa. Nykyinen perintälaki ajaa suhteellisen tasa-arvoiseen perintään, mikäli säännöllisistä maksuajoista pidetään kiinni ja pelisäännöt pidetään samoina niin kuntalaisille, kuin kuntalaisten omistamille yrityksille. Samalla on saatu asetettua rajoituksia ulkoisten perintäyhtiöiden toiminnalle. Perintelain muutoksilla on mielestäni menty oikeaan suuntaan, vaikka nykyistä lainsäädäntöä voitaisiin vielä pohtia teknisten toimijoiden osalta –

kenties vapaaehtoisen perinnän kehittämisellä, jotta voitaisiin saada ulosottoon päätyvien tapauksien määrää säädeltyä ja säästettyä kuntalaisen rahoja. Lainsäädännön muutokset voivat olla syynä suuriin ulosottotapauksiin ja kuntalaisten taloudellisen tilanteen muutoksiin. Vapaaehtoisen perinnän avulla voidaan lähettää rajattu määrä huomautuksia saatavasta ja mikäli kuntalainen ei reagoi niihin, siirtyy prosessi helposti oikeudelliseen perintään. Lakimuutos on yrittänyt ajaa kuntalaisia olemaan aktiivisempia perinnän suhteen, mutta suuret ulosottotapaukset kielivät epäonnistumisesta. Kenties taustalla vaikuttaa vanhat ”löyhät tavat” hoitaa perintää. Miten vapaaehtoista perintää voitaisiin sitten kehittää?

Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksulaki mahdollistaa asiakkaan vapauttamisen maksuista. Ajatuksena voidaan esittää, että jos kuntalainen olisi vapautettu sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista, jäisikö syntymättä mahdollisia perintäprosesseja ja mikä vaikutus sillä olisi. Mikäli tiedettäisiin henkilön maksukyvyttömyys etukäteen, olisi mahdollista määrittää kriteerit, joilla henkilö olisi oikeutettu osaan kunnan palveluista ilman asiakasmaksua. Vaikeaa olisi päättää, millä kriteereillä henkilö olisi vapautettu palvelumaksuista ja saataisiinko näin luotua säästöjä ja mikä vaikutus sillä olisi perinnän suhteen. Kuntien olisi mahdollista luoda esimerkiksi tulorajat palveluiden hinnoille tai jokin vastaava järjestelmä, jolla todettaisiin henkilö etukäteen maksukyvyttömäksi.

Periaatetta voitaisiin mahdollisesti kokeilla ensin pienemmässä kunnassa, mutta palvelumaksuista vapautettujen henkilöiden vaatimukset tulisi tarkasti määritellä. Ajaisiko tällainen käytäntö kuitenkin ihmisiä eriarvoiseen asemaan ja mahdollisiin järjestelmän hyväksikäyttöihin? On huomioitavaa, että KELA maksaa osittain sairaanhoitokorvauksia, muttei kokonaan. Voisiko kyseisen järjestelyn saada toimivaksi ja tehokkuus todistettua? On vaikea sanoa, olisiko sillä vaikutusta perintään. Ideaa pidän mielenkiintoisena, mutta haasteellinen toteuttaa nykyajan byrokraattisessa kunnassa.

Realistinen kehittämisen kohde mielestäni on se, että minkälaisen perintäyhtiön kanssa kunnan tulisi toimia, jos perintää ei voida suorittaa kunnassa. Markkinoilla toimii muutama suuri kilpailija, jotka hallinnoivat suurinta osaa markkinoista. Nykyisen markkinatilanteen mukaan suurin osa kunnista turvautuu isojen ulkomaalaistaustaisten toimijoiden apuun kuten Intrum Justitia Oy:n, joka toimii 23:ssa Euroopan maassa ja sen pääkonttori sijaitsee Ruotsissa, sekä yhtiö on listautunut Tukholman pörssiin. Intrumin liiketulos vuonna 2016 oli noin 500 miljoonaa. (Suomen Tietotoimisto 2017.)



On selvää, että yksityissektorilla toimivien yritysten perusidea on tuottaa voittoa yrityksen omistajille, jotta toiminta on kannattavaa. Tuntuu siltä, että yksityisomisteiset perintäyhtiöt eivät tunne armoa kuntalaisia kohtaan ja rahaa pyritään saamaan mahdollisimman paljon laskuista. Pienistä laskuista kasvatetaan suuret saatavat korkojen, perintäkulujen ja muiden saataviin vaikuttavien maksujen kautta, sekä lain asettamia ylärajoja käytetään hyväksi niin paljon kuin pystytään.

Kuntalaisten ja kuntien maksamat rahat virtaavat suoraan ulkomaille suuren yksityisen yrityksen pussiin. Yritys tekee voittoa kuntalaisten rahoilla ja kunnalta perityillä palvelumaksuilla. Kun toiminta on taloudellisesti kannattavaa ulkoiselle toimijalle, niin miksei se voisi olla sitä kunnille. On toki hyvä huomioda, että esimerkiksi Intrum Justitia Oy käsittelee huomattavasti suurempia rahavirtoja ja hoitaa noin 200 kunnan perintää. Kuitenkin jos kunnat hoitaisivat perinnän itse, voitaisiin järkevöittää kokonaisperintäkulujen määrää kuntalaisille, mikä varmasti helpottaisi heidänkin tilannettaan.

Viime vuosien taloudellinen tilanne on ollut heikko ja perinnän merkitys on mielestäni kasvanut. Markkinoiden tulisi laajentua ja kuntien tulisi lähteä osaksi markkinoita enemmän. Mikäli kunta ei voi itse tuottaa perintäpalveluita, pidän inhimillisempänä keinona siirtää perintää julkisomisteisen yhtiön haltuun kuin yksityisomisteisen, jonka ensisijainen tarkoitus on tuottaa voittoa sijoittajilleen. Nykyisessä tilanteessa ollaan haluttomia muutoksiin, kun nykytilanne kunnan näkökulmasta nähdään järkevänä ja kunnista ei löydy henkilöstöä viemään muutoksia eteenpäin. Jyväskylän kaupungin perinnän ulkoistamisen taustalla oli henkilö, joka halusi viedä prosessia eteenpäin aikoinaan. Haastatteluiden perusteella muutokseen valmiita henkilöitä on vaikea löytää, koska muutokselle ei nähdä niinkään tarvetta. Jyväskylässä oli kilpailutettu perintäyhtiö viimeksi vuonna 2000 ja perusteluina Intrum Justitian valinnalle oli se, että se on tunnettu ja hyvämaininen yhtiö. Voi pohtia onko tällaiset ratkaisut oikeita kunnan kannalta ja luovatko ne haluttua tehokkuutta, mikäli palvelua ei kilpailuta markkinoilla. Jyväskylän tapauksessa kilpailutus on tehty lähes parisen kymmentä vuotta sitten, joten markkinat voidaan olettaa muuttuneen.

Tulevaisuudessa kunnat voisivat tehdä yhteistyötä lähialueen kuntien kanssa ja luoda omia yhtiöitään perinnän keskittämiseen, mikäli perintää ei voida omakätisesti hoitaa. Yhteisillä toimintamalleilla varmasti pystyttäisiin luomaan kustannustehokkaita kokonaisuuksia. Se lisäisi

mahdollisesti kuntiin asiantuntijuutta ja ammattitaitoa, jota varmasti voitaisiin hyödyntää muissakin kunnan asioissa –näin ollen voitaisiin mahdollisesti luoda uusia työpaikkoja kuntiin. Perintää saataisiin hoidettua enemmän inhimillisin keinoin, mikä palvelisi ennen kaikkea kunta-laista.

Jos mietitään sitä, mikä on eniten muuttunut viimeisen kymmen vuoden aikana, on sähköiset järjestelmät. Sähköisten järjestelmien kehittäminen voi olla ratkaisu kunnanperinnän palauttamiseen kuntiin. Uskon siihen, että kunnat voisivat ottaa perinnän takaisin osaksi omaa palveluaan, koska digitaalisten ratkaisujen avulla on mahdollista parantaa kunnan omia järjestelmiä. Monet kunnat ovat ulkoistaneet perinnän kymmenen tai parikymmentä vuotta sitten, jolloin resurssit ja järjestelmät ovat olleet toiset ja paperilla on tehty suurin osa töistä. Nykyiset sähköiset järjestelmät voisivat luoda toisenlaiset työmahdollisuudet. Ei ole varmuutta, onko kunnan perinnän takaisin ottamista tutkittu nykyisten järjestelmien ja mahdollisuuksien valossa.

Kuitenkaan aivan ongelmattomia sähköiset järjestelmät eivät nykypäivänä ole. Digitalisaation myötä kunnissa ollaan siirrytty sähköiseen laskutukseen, mikä mielestäni ei nykyisellä tasolla ole vielä niin tehokas kuin voisi olla, kuten aikaisemmin mainitsin laskutustapojen muuttumisesta etukäteen maksettavista palveluista jälkimaksuisiin palveluihin. Tässä asiassa näen, että on menty taaksepäin, sillä laskutusjärjestelmät ovat nykyisellään melkoisen kankeita ja hitaita.

Nykyisin kustannustehokkuutta haetaan kovasti digitalisaation myötä, mutta omien havaintojeni mukaan olen huomannut, että nykyisin kunnan laskut saattavat tulla kuukausien viiveellä parhaimmissa tapauksissa, jolloin osa saattaa jo unohtaa asian. Voidaan pohtia, onko kuntalaisen maksuhalukkuus enää samalla tasolla, kuin palvelua käyttäessä saattaisi olla. Aikaisemmin kunnan palvelut maksettiin usein etukäteen palvelutiskillä tai laskun palvelusta sai heti matkaan. Ehkä olisi viisainta siirtyä vanhaan periaatteeseen, että palvelut maksetaan etukäteen, mikäli nykyiset järjestelmät sen mahdollistaa.

## 7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen pätevydessä ja luotettavuudessa on kyse siitä, mittaako tutkimus tutkittavaa asiaa eli perinnän ulkoistamista ja voidaanko aineistoa pitää luotettavana eli onko tutkimustulokset toistettavissa (Hirsjärvi yms. 1997, 213). Tämä tutkimus nojaa teoreettiselta osalta hyvin pitkälti Perintälakiin ja perintälain pohjalta kirjoitettuihin aineistoihin, sekä kunnallisen hallintotavan uudistuksen kirjoituksiin.

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluin ja haastatteluaineistoin luotettavuudesta voidaan esittää kysymyksiä. Aineisto ei ole tutkimuksen laajuuteen nähden kovin suuri ja aineistossa oli suhteellisen suppea otanta. Aineistossa ei kuitenkaan esiintynyt suurempia poikkeamia vastaajien kesken, joten mielestäni aineistoa voidaan pitää suhteellisen luotettavana ja tulokset ovat toistettavissa muissa kunnissa, jotka ovat ulkoistaneet perinnän. Lisäksi aineiston vastaukset noudattavat hyvin pitkälle teoriassa esille tulleita näkemyksiä perinnästä. Tietenkin tulkinta on tapahtunut kirjoittajan toimesta ja tulkinta saattaa vaihdella tulkitsijan kesken, mikä voi heikentää hieman aineiston luotettavuutta.

Tutkimustulos antaa vastauksen tutkimuksessa esitettyyn tutkimuskysymykseen, sekä sitä täydentäviin lisäkysymyksiin. Tutkimuksen pääkysymys oli, että mikä on perinnän ulkoistamisen vaikutus kunnallisessa perinnässä ja lisäkysymyksinä esitettiin, onko nykyisellä perintälailla minkälaisia vaikutuksia kunnan perintään, mikä on saanut kunnan ulkoistamaan perinnän ja miten kunnan perintäprosessi toimii.

Tutkimusta voidaan pitää siinä mielessä pätevänä, että se antaa vastaukset edellä mainittuihin kysymyksiin ja vastauksille löytyy tukea tutkimuksen teoriasta. Tietenkin tutkimusvastaukset jättävät jokaiselle henkilökohtaisen tulkinnan ja pohdinta osiosta voi nähdä kirjoittajan näkemyksen vastauksista.

## 7.2. Jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkimus tuo esiin perinnän ulkoistamisen vaikutuksia kunnan näkökulmasta, mikä koskettaa myös kuntalaista. Tutkimuksen tulokset eivät laadullisen luoteensa vuoksi ole yleistettävissä. Tutkimusta voitaisiin laajentaa haastateltavien määrällä, jotta saataisiin enemmän reliabiliteettia aineistoille. Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin antavat aiheita ja ajatuksia jatkotutkimuksia varten.

Jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoista olisi selvittää, minkälainen vaikutus on julkisomisteisella perintäyhtiöllä ja yksityisomisteisella perintäyhtiöllä velallisen velanhoitoon. Onko perintäkuluissa ja käytännöissä perinnän hoitamiseen eroavaisuuksia ja olisiko kuntien mahdollista luoda perintään liittyviä yhteisyrityksiä, jotka voisivat kilpailla nykyisillä suhteellisen monopolisilla markkinoilla? Nykyistä digitaalista maailmaa voitaisiin varmasti paremmin hyödyntää perinnän suhteen.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten suuri kustannus lopulta kunnalle olisi hoitaa perintää itse –verrattuna ulkoiseen toimijaan. Tehostuisiko oikein hoidettuna saatavien kanta kunnissa vai onko ulkopuolinen toimija tehokkain? Kunnissa on mielestäni liian vähän selvitetty perinnän palauttamista kunnille nykyaikana. Mukavaa olisi myös lähteä kehittämään mahdollista palvelumaksuvapautusta ja sen mahdollisuuksista luoda säästöjä aikaan kunnissa. Saadaanko sillä perintään kulutettavia resursseja pienennettyä suhteessa ilmaiseen palveluun? Voidaanko kuntalaisille antaa erivapauksia?

## LÄHTEET

### KIRJALLISUUS

Denhardt R. 2011. Theories of Public Organization. Sixth Edition. Wadsworth Denhardt 2011

Fredriksson S. 2006. Kilpailuttamisen kokemukset. Kunnallissalan kehittämissäätiö Kaks. Vammala

Hallipelto P. 2007. teoksessa Julkisten palveluiden uudet tuotantotavat. Vantaa

Harisalo R, Rannisto P-H. 2016. Markkinoiden luomisen ja huoltamisen filosofia – liberalistinen näkökulma.. Teoksessa Rannisto, Pasi-Heikki – Tienhaara, Piia (toim.): Sote-palvelut markkinoilla. Tampere: University Press.

Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi S, Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hood C. 1991. A Public Management for All Seasons? Public Administration Vol. 69(1), 3–19.

Ilmarinen V, Koskela K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Junnila M. 2012. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa Juvenes Print. Tampere

Jylhäsaari J. 2009. Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa. Tietoista uudistumista vai realiteetteihin sopeutumista? Vaasan yliopisto

Kaljunen L. 2011. Johtamisopit kuntaorganisaatioissa –diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980 –luvulta 2000 –luvulle. Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Karppi I, Sinervo L. 2009. Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopisto, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, hallintotieteiden keskus.  
Kekkonen. 2007. teoksessa Julkisten palveluiden uudet tuotantotavat. Vantaa

Kiiha J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Kauppakaari Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.

Koulu R, Havansi E, Korkea-aho E, Lindfors H, Niemi J. 2009. Insolvenssioikeus. 3. uudistettu painos. Helsinki. WSOYpro.

Koskinen I, Alasuutari P, Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino

Kuopila A. 2007. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa – ideasta käytäntöön. Suomen kuntaliitto

Lane J.-E. 2000. *New Public Management*. Routledge, 14

Lindström J. 2014. *Luotonvalvonta ja saatavien perintä* 4. painos. Helsinki:

Lynn L. Jr. 2008. *Public Management: Old and new*. Routledge

Lähdesmäki K. 2002. *New Public Management julkisjohtamisen uudistaja. Paikallisen elinkeinopolitiikan johtamiskysymykset NPM:n näkökulmasta*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1, 30-43

Lähdesmäki K. 2003. *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Acta Wasaensia No 113, Hallintotiede 7. Vaasa.

Lähdesmäki K. 2011. teoksessa Hyryläinen E, Viinamäki O-P. 2011. *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen*. Vaasan yliopisto

Meklin P, Rajala T & Sinervo L-M, Vakkari J. 2009 Teoksessa. Karppi, I., & Sinervo, L. *Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Tampereen yliopisto, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, hallintotieteiden keskus

Niskanen, W. A., Jr. 1994. *Bureaucracy and public economics*. Aldershot: Edward Elgar.  
Valkama P, Kallio O, Kankaanpää J, 2008 *Kuntapalvelujen kilpailuttamisen taloudelliset vaikutukset*, 1 osa

Pönkä P, Willman P. 2005. *Käytännön perintäopas* Helsinki Edita Prima Oy

Pönkä P. 2013. *Kuntaperintä: korkolaki, vanhentumislaki, vertotäytäntöönpanolaki, perintälaki ja maksuehtolaki*. KL-kustannus Oy

Ryynänen A & Uoti A. 2009. Teoksessa Karppi, I., & Sinervo, L. 2009. *Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampere: Tampereen yliopisto, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, hallintotieteiden keskusTalentum Media Oy.

Salminen, A, Ikola-Norrbacka R. 2009. *Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 288, Hallintotiede 37. Vaasa.

Sutela M. 2003. *Sosiaali- ja terveyspalvelujen ulkoistaminen. Oikeudelliset reunaehdot*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Tuomi J, Sarajärvi A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Valkama P. 2004 *Kilpailuneutraliteetin toteutuminen kuntapalveluiden näennäismarkkinoilla*. Tampereen yliopisto

Valkama P, Anttiroiko A. 2011. Innovaatioperusteinen palvelutalouden muutos: Verkostoitumisen ja digitalisaation vaikutukset julkisiin palveluihin. Kansantaloudellinen aikakauskirja, 107(3), pp. 256-273.

Venugopal P. 2010. Marketing Management: A Decision-making Approach, Sage Publications Pvt. Ltd, New Delhi, India.

## WWW-SIVUT

Avoliittolaki 13.6.1929/234. Eduskunta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1929/19290234>(Viitattu 2.1.2018)

HE 57/2012. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kaupallisten sopimusten maksuehdoista, laiksi saatavien perinnästä annetun lain muuttamisesta ja eräiksi niihin liittyviksi laeiksi.  
<https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120057>(Viitattu 2.1.2018)

Jyväskylä. 2017. Palvelut yrityksille  
<http://www.jyvaskyla.fi/yritykset/sijoittumispalvelut> (Viitattu 2.5.2017)

Kangasniemi.fi. 2017. Kangasniemi  
<http://www.kangasniemi.fi/> (Viitattu 3.10.2017)

Kangasniemi sosiaali- ja terveyspalvelut 2017  
<http://www.kangasniemi.fi/palveluopas/sosiaali-ja-terveyspalvelut/> (Viitattu 11.11.2017)

Kuntalaskenta Oy. 2017.  
<http://www.kuntalaskenta.fi/> (Viitattu 3.10.2017)

Kuntalaki 410/2015 10.4.2015. Eduskunta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Pidp450625216> (Viitattu 23.11.2017)

Kunnanhallitus 21.11.2016. Kunnan myyntisaamiset  
[http://kangasniemi.cloudnc.fi/fiFI/Toimielimet/Kunnanhallitus/Kokous\\_21112016/Kunnan\\_myyntisaamiset\\_16112016\(1093\)](http://kangasniemi.cloudnc.fi/fiFI/Toimielimet/Kunnanhallitus/Kokous_21112016/Kunnan_myyntisaamiset_16112016(1093)) (Viitattu 1.1.2018)

Kuntaliitto 2008. Suomen Kuntaliitto  
<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/yleiskirjeetlausunnot/yleiskirjeet/2009/12802009/Kuluttajaviraston%20havaintoja%20kuntien%20saatavien%20perinn%C3%A4st%C3%A4.pdf> (viitattu 20.11.2016)

Laki saatavien perinnästä 513/1999. Eduskunta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990513> (Viitattu 5.1.2018)

Laki velan vanhentumisesta 15.8.2003/728  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990513> (Viitattu 3.1.2018)

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 3.8.1992/734

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920734>(Viitattu 2.1.2018)

Minilex. 2017. Julkinen saatava

<https://www.minilex.fi/a/mik%C3%A4-on-julkinen-saatava> (Viitattu 2.11.2017)

Mikkeli. 2017. Tietoa Mikkelistä

<http://www.mikkeli.fi/tietoa-mikkelistä/perustiedot> (Viitattu 2.5.2017)

Mikkelin kunta. 2016. Kaupunginhallitus, kokous 6.6.2016

[http://mikkeli.cloudnc.fi/fiFI/Toimielimet/Kaupunginhallitus/Kokous\\_662016/Valtuusto-aloite\\_perintatoimistojen\\_kayto\(1946\)](http://mikkeli.cloudnc.fi/fiFI/Toimielimet/Kaupunginhallitus/Kokous_662016/Valtuusto-aloite_perintatoimistojen_kayto(1946)) (Viitattu 4.10.2016)

Pieksämäki 2017. Tietoa kaupungista

<http://www.pieksamaki.fi/tietoa-kaupungista/> (Viitattu 2.6.2017)

Pönkä Pasi. 2014. Kysely perintätoimen hoitamisesta.

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/laki/yksityisoikeus/perinta/kysely-perintatoimen-hoitamisesta/Sivut/default.aspx> (viitattu 3.10.2016)

Suomen Tietotoimisto. 2017. Intrum Justitia -konsernin osavuositiedot Q3/2017

<https://www.sttinfo.fi/tiedote/intrum-justitia--konsernin-osavuositiedot-q32017?publishId=3328&releaseId=64172409> (Viitattu 2.1.2018)

Taitoa. 2018. Kotimaista osaamista maksuvalvontaan ja perintään

<https://www.taitoa.fi/palvelut/taloushallinto/perinta/> (Viitattu 4.1.2018)

Tekes. 2012. Tilaaja-tuottaja –toimintatapa. Tampere

[https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/innovaatiot-sosiaali--ja-terveyspalveluissa/tilaaminen\\_sote.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/innovaatiot-sosiaali--ja-terveyspalveluissa/tilaaminen_sote.pdf) (Viitattu 1.9.2017)

Tilastokeskus. 2017. Kuntien avainluvut. Tilastokeskus

<http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=213&active2=850> (Viitattu 3.10.2017)

Tilastokeskus. 2016. Ulosottovelallisia 244 000 vuoden 2016 lopussa

[https://www.tilastokeskus.fi/til/uloa/2016/uloa\\_2016\\_2017-04-07\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.tilastokeskus.fi/til/uloa/2016/uloa_2016_2017-04-07_tie_001_fi.html)(Viitattu 3.1.2018)

Tilastokeskus. 2017b. Mikkeli

<http://www.stat.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/491.html> (Viitattu 2.5.2017)

Tilastokeskus. 2017c. Kuntatiedot

<http://www.stat.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/179.html> (Viitattu 2.5.2017)

Tilastokeskus. 2017d. Kuntien avainluvut

<http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=850&active2=213> (Viitattu 2.5.2017)

Taitoa. 2017. Mikkelin kaupungin perintä Taitoa Kuntaperintä Oy:lle



<https://www.taitoa.fi/mikkelin-kaupungin-perinta-taitoa-kuntaperinta-oylle/>(Viitattu 2.5.2017)

Valtiovarainministeriö. 2016. Digitalisaatio. Valtiovarainministeriö  
<http://vm.fi/digitalisaatio>. (Viitattu 12.10.2016.)

Vesihuoltolaki 9.2.2001/119 26 §. Eduskunta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010119#L6P26> (Viitattu 2.1.2018)

Viisyykkönen 2016. Kirkkonummi myy rästilaskuja perintäyhtiölle – 120.000 € luottotappiota  
<http://www.viisyykkonen.fi/uutiset/kirkkonummi-myy-r%C3%A4stilaskuja-perint%C3%A4yhti%C3%B6lle-%E2%88%92-120000-%E2%82%AC-luottotappiota>(Viitattu 8.11.2016)

## LIITTEET

### HAASTATTELURUNKO

Voisitteko aluksi kertoa hieman teidän perinnän käytännöistä?

Miten perintäprosessi toimii?

Minkälainen yhteistyökuvio teillä on ulkoisen perintäyhtiön kanssa?

Voisitko kertoa hieman syistä miksi olette päättäneet ulkoistaa perinnän?

Resurssit perinnässä?

Onko saatavien määrä muuttunut ulkoisen toimijan avulla?

Onko perinnän ulkoistamisen suhteen kohdattu minkäänlaisia ongelmia?

Millaisin keinoin perinnäkäytäntöjä voitaisiin tehostaa?

Minkälaista yhteistyötä teette ulosottoviraston kanssa?

Lähetättekö suoraan ulosottokelpoiset laskut perintäyhtiölle vai ulosottovirastoon?

Miten perintälaki 2013 on vaikuttanut toimintaan ja miten nykyinen perintälaki vaikuttaa?

Miten näet sähköisten järjestelmien kehityksen ja e-laskun merkitys?

Miten perintä vaikuttaa kuntatalouteen?